

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Direito e Ciências do Estado
Programa de Pós-graduação em Direito

Maria Carolina Costa Tocci

ATIREMOS PEDRAS AO TETO DE VIDRO:
uma análise justrabalhista sobre a dificuldade de ascensão profissional de mulheres no
Brasil

Belo Horizonte

2024

Maria Carolina Costa Tocci

**ATIREMOS PEDRAS AO TETO DE VIDRO:
uma análise justrabalhista sobre a dificuldade de ascensão profissional de mulheres no
Brasil**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestra em Direito.

Orientadora: Professora Doutora Livia Mendes
Moreira Miraglia

Belo Horizonte

2024

Ficha catalográfica elaborada pela bibliotecária Meire Queiroz - CRB-6/2233.

T631a Tocci, Maria Carolina Costa
Atiremos pedras ao teto de vidro [manuscrito]: uma análise justralhista sobre a dificuldade de ascensão profissional de mulheres no Brasil/ Maria Carolina Costa Tocci. - 2024.
123 f.

Orientadora: Livia Mendes Moreira Miraglia.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Direito.
Bibliografia: f. 108-123.

1. Direito do Trabalho - Brasil - Teses. 2. Mulheres - Emprego - Teses. 3. Discriminação de sexo no emprego - Teses. I. Miraglia, Livia Mendes Moreira. II. Universidade Federal de Minas Gerais - Faculdade de Direito. III. Título.

CDU: 331.4(81)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DIREITO



ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DA ALUNA MARIA CAROLINA COSTA TOCCI

Realizou-se, no dia 22 de março de 2024, às 17:30 horas, em Plataforma Online, pela Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de dissertação, intitulada *ATIREMOS PEDRAS AO TETO DE VIDRO: uma análise jurtrabalhista sobre a dificuldade de ascensão profissional de mulheres no Brasil*, apresentada por MARIA CAROLINA COSTA TOCCI, número de registro 2022653739, graduada no curso de DIREITO, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em DIREITO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a) Livia Mendes Moreira Miraglia – Orientadora (UFMG), Prof(a). Adriana Goulart de Sena Orsini (UFMG), Prof(a). Fabiola Marques (PUC-SP) e Prof(a). Ruth Olivier Moreira Manus (Universidade de Lisboa).

A Comissão considerou a dissertação:

) Aprovada, tendo obtido a nota 100.

) Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 22 de março de 2024.

Prof(a). Livia Mendes Moreira Miraglia (Doutora) Nota: 100

ADRIANA GOULART DE
SENA ORSINI:3083757

Assinado de forma digital por ADRIANA GOULART DE SENA ORSINI:3083757
DN: c=BR, ou=ICP-Brasil, ou=Autoridade Certificadora de Justiça - AC_AJ, ou=Renovar
Eletronica, ou=Certificado Digital, ou=Cert JUS Magistrado - AJ, ou=PODER JUDICIÁRIO,
ou=MAGISTRADO, ou=ADRIANA GOULART DE SENA ORSINI:3083757
Data: 2024.03.25 12:12:05 -0300

Prof(a). Adriana Goulart de Sena Orsini (Doutora) Nota: 100

Prof(a). Fabiola Marques (Doutora) Nota: 100

Documento assinado digitalmente
gov.br FABIOLA MARQUES
Data: 25/03/2024 13:34:45-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof(a). Ruth Olivier Moreira Manus (Doutora) Nota: 100

À minha vó Clarinha, cujo sonho de estudar foi interrompido pelo casamento, pela criação dos filhos e pelas infundáveis obrigações domésticas.

AGRADECIMENTOS

À minha querida orientadora, professora Lívia Miraglia. Obrigada por ser uma inspiração de mulher e profissional. Por ensinar com leveza, sem perder a competência. Por ser um exemplo de acolhimento dentro da academia. Não à toa você é querida por tantos! Sou grata por todas as contribuições com o tema da dissertação e por todos os ensinamentos partilhados dentro e fora da sala de aula. É um privilégio ser sua orientanda e dividir sua orientação com outras mulheres maravilhosas!

Ao Pedro Nicolí, professor tão competente e humano, por ter me indicado autoras que abordam a crítica feminista ao Direito e por ter trazido contribuições tão relevantes para a dissertação durante a defesa do projeto.

À professora Fabíola Marques que, durante minha graduação na PUC-SP, foi a responsável por despertar meu interesse no estudo da igualdade de gênero no mercado de trabalho. Por ter pontuado, em uma conversa que tivemos anos atrás, que seria interessante estudar o fenômeno do teto de vidro sob uma perspectiva trabalhista. Não escolhi o tema na época, mas, quando resolvi prestar o mestrado, essa conversa veio à minha mente. E cá estamos nós! Obrigada por ser inspiração de mulher, professora e advogada.

À minha mãe, ao meu pai e às minhas irmãs por me darem, ao mesmo tempo, raízes e asas para que eu pudesse alçar meus voos. Por se orgulharem e acreditarem em mim. Por se preocuparem. Por serem sempre minha fonte inesgotável de amor.

Ao meu amor, Filipe, pelo companheirismo e paciência. Por ter me apoiado durante os anos de mestrado, sempre me exaltando. Por ter se esforçado para que tudo desse certo enquanto eu estava dividindo a vida entre BH e SP. Por ter ido me visitar inúmeras vezes em BH, encarando voos cancelados e ônibus lotados. Teria sido muito mais difícil sem você ao meu lado!

Às amigas que fiz durante o mestrado, especialmente Fernanda, Isabella e Natalia. Obrigada por terem compartilhado comigo as tardes de terça-feira e terem tornado o período do mestrado mais leve e divertido. Admiro muito a história de cada uma de vocês!

Às minhas melhores amigas da vida, Tati Monteiro, Marina Vendramel, Ana Luiza, Natalia, Tati Ueno, Ceci, Gabi, Laura, Marina Stancaneli e Julia. Obrigada por serem minha segunda família e por tornarem o mundo um lugar melhor. O apoio e incentivo de vocês foi muito importante durante os anos de mestrado.

Especialmente à Ceci, gratidão por, há tantos anos, ser minha irmã do coração e parceira do Direito do Trabalho. Por ter dado a ideia de fazermos uma iniciação científica durante a

graduação (a partir daí, meu interesse pela vida acadêmica nunca mais adormeceu). Por ter, durante minha trajetória no mestrado, trazido ao mundo o nosso tão amado Pedrinho, ter me convidado para ser sua madrinha e me permitido experienciar essa nova fase repleta de descobertas e afeto. Vocês são luz na minha vida!

À UFMG, por ter me aceitado, aberto suas portas, me acolhido e me apresentado pessoas maravilhosas. Por todos os aprendizados que me possibilitou ter. O mestrado foi um marco não só na minha vida acadêmica, como também na minha vida pessoal. Esses anos estarão guardados para sempre no meu coração!

me levanto
sobre o sacrifício
de um milhão de mulheres que vieram
antes
e penso
o que é que eu faço
para tornar essa montanha mais alta
para que as mulheres que vierem depois
de mim
possam ver além
(O que o sol faz com as flores, Rupi Kaur).

RESUMO

Este trabalho desenvolve uma análise jurídico-trabalhista do fenômeno do teto de vidro. Partindo da constatação de que as mulheres ocupam uma minoria dos cargos de liderança e, quando o fazem, recebem remuneração inferior aos homens, o objetivo é examinar se o Direito do Trabalho contribui para a perpetuação da discriminação de gênero no avanço profissional das mulheres. Assim, conduz-se uma revisão bibliográfica para investigar o conceito, as causas e as consequências do fenômeno do teto de vidro. Analisa-se a literatura produzida por sociólogas (os) do trabalho e economistas feministas, considerando a interligação entre o teto de vidro, a divisão sexual do trabalho e as ocupações relacionadas ao cuidado. A partir da revisão bibliográfica de autoras que propõem uma análise crítica feminista ao Direito do Trabalho, examina-se a construção normativa do Direito do Trabalho e a perpetuação de normas discriminatórias que dificultam a ascensão profissional das mulheres. São analisadas as disposições constitucionais e legais referentes à licença-maternidade e à licença-paternidade, assim como a norma trabalhista que isenta cargos de gestão e direção do controle de jornada. Além disso, conduz-se uma pesquisa jurisprudencial, com foco em casos que abordam a discriminação na promoção de mulheres ou a disparidade salarial entre homens e mulheres em cargos de liderança. Como resultado, constata-se que tanto a legislação quanto o Poder Judiciário podem contribuir para a perpetuação da discriminação contra as mulheres no ambiente de trabalho, revelando ser necessária uma revisão de determinadas normas jurídicas trabalhistas e de uma atuação vigilante do Poder Judiciário para combater as desigualdades que obstaculizam o progresso profissional das mulheres.

Palavras-chave: trabalho da mulher; teto de vidro; ascensão profissional; discriminação; Direito do Trabalho.

ABSTRACT

This work develops a legal-labor analysis of the glass ceiling phenomenon. Starting from the observation that women hold a minority of leadership positions and, when they do, receive lower remuneration than men, the objective is to examine whether Labor Law contributes to the perpetuation of gender discrimination in women's professional advancement. Thus, a bibliographic review is conducted to investigate the concept, causes, and consequences of the glass ceiling phenomenon. The literature produced by labor sociologists and feminist economists is analyzed, considering the interconnection between the glass ceiling, the sexual division of labor, and care-related occupations. Based on the bibliographic review by authors proposing a feminist critical analysis of Labor Law, an examination is made of the normative construction of Labor Law and the perpetuation of discriminatory norms that hinder women's professional advancement. Constitutional and legal provisions regarding maternity and paternity leave are examined, as well as labor laws that exempt certain management and leadership positions from timekeeping requirements. Additionally, jurisprudential research is conducted, focusing on cases addressing discrimination in the promotion of women or wage disparities between men and women in leadership positions. As a result, it is observed that both legislation and the Judiciary can contribute to perpetuating discrimination against women in the workplace, highlighting the need for a review of legal norms and vigilant action by the Judiciary to combat inequalities that hinder women's professional progress.

Keywords: women's work; glass ceiling; professional advancement; discrimination; Labor Law.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADCT	Atos das Disposições Constitucionais Transitórias
art.	Artigo
Capes	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEDAW	Convenção sobre a eliminação de todas as Formas de Violência contra a Mulher
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CF	Constituição Federal
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
Dieese	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Econômicos
FAT	Fundo de Amparo ao Trabalhador
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
MDIC	Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços
MF	Ministério da Fazenda
MPT	Ministério Público do Trabalho
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PEC	Proposta de Emenda Constitucional
PL	Projeto de Lei
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
QR	<i>Quick Response</i>
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
STF	Supremo Tribunal Federal
TRT-2	Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região
TRT-3	Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região
TRT-15	Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
TST	Tribunal Superior do Trabalho

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO	16
1.1 Conceito e considerações iniciais	16
1.2 O poder pertence aos homens	30
1.3 A relação indissociável entre trabalho de cuidado, divisão sexual do trabalho e o teto de vidro	35
1.3.1 Do teto de vidro ao piso pegajoso: as mulheres para quem os trabalhos domésticos e de cuidado são delegados	42
2 ANÁLISE CRÍTICA DO DIREITO DO TRABALHO: A ATRIBUIÇÃO DOS TRABALHOS DE CUIDADO ÀS MULHERES VERSUS A AUSÊNCIA DE LIMITE DE JORNADA DAS MULHERES LÍDERES	46
2.1 Crítica feminista ao Direito do Trabalho	46
2.2 A licença-maternidade e a licença-paternidade garantidas às trabalhadoras e aos trabalhadores	54
2.3 Ausência de controle de jornada de empregadas em posições de liderança	62
2.4 Repensando o tempo das mulheres líderes no Direito do Trabalho	67
3 O TRATAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO AO TETO DE VIDRO	74
3.1 A abordagem do teto de vidro no Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero	74
3.2 Pesquisa jurisprudencial: casos que envolvem disparidade salarial entre gêneros em cargos de liderança e dificuldade de promoções de mulheres	80
3.2.1 Julgados que analisaram equiparação salarial entre homens e mulheres em cargos de liderança	83
3.2.2 Julgados que envolvem pedidos relacionados à ausência de promoções ou promoções sem respectivo aumento salarial	85
3.2.3 Julgados sobre discriminações sofridas por mulheres que ocupam cargo de liderança	90
3.2.4 Julgados sobre discriminação na promoção em razão de gravidez	95
3.3 Conclusões sobre os resultados da pesquisa jurisprudencial	97
CONCLUSÃO.....	103
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108

INTRODUÇÃO

Conforme explicado por Cristina Bruschini e Maria Rosa Lombardi (2001), a queda significativa na taxa de fecundidade levou à redução no número de filhos por mulher, especialmente em áreas urbanas e regiões mais desenvolvidas do país. As famílias diminuíram de tamanho, resultando em aumento de lares chefiados por mulheres.

Mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher, intensificadas pelo impacto dos movimentos feministas e pela presença cada vez mais ativa das mulheres nos espaços públicos, alteraram a constituição da identidade feminina, com um foco crescente no trabalho produtivo (Bruschini; Lombardi, 2021).

A mão de obra feminina tem, cada vez mais, ocupado posições antes consideradas exclusivamente masculinas. Nesse sentido, profundas transformações alteraram significativamente o perfil da força de trabalho feminina (Hirata, 2009).

Esse cenário, aparentemente tão promissor, poderia nos levar a crer que os obstáculos ao crescimento profissional de mulheres teriam sido superados. Contudo, a desigualdade fática revela-nos um quadro doloroso: enquanto grande parte da força de trabalho feminina vive à mercê da precariedade¹, a pequena parcela de mulheres que têm o privilégio de estarem bem inseridas no mercado de trabalho dificilmente alcançará o “topo”. O “topo” é substantivo masculino e de pertencimento ainda quase que exclusivo dos homens².

Em suas trajetórias profissionais, mulheres esbarram no “teto de vidro”, expressão cunhada por Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt (1986) para descrever a barreira que impede o avanço profissional feminino. Embora tal barreira tenha sido identificada há 40 anos, o teto de vidro mantém-se resistente, dificultando ainda hoje a ascensão das mulheres no ambiente de trabalho.

Se de um lado podemos identificar que, na prática, as mulheres enfrentam discriminações em suas trajetórias profissionais, de outro lado podemos constatar que o arcabouço legislativo trabalhista pretende assumir feições promocionais, garantir direitos às mulheres e coibir discriminações no mercado de trabalho³.

¹ Segundo dados do IBGE (2023), as mulheres recebem, em média, 22% menos que os homens, representam o maior contingente de desempregados e constituem a maior proporção de trabalhadores informais no mercado de trabalho.

² Dados estatísticos que comprovam tal afirmação serão apresentados no Capítulo 1.

³ A título de exemplo, cita-se: (i) a proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos (art. 7º, XX, da CF); (ii) licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, (art. 7º, XVIII, da CF; art. 391-A da CLT); (iii) proibição de diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo (art. 7º, XXX, da CF e art. 461 da CLT); e (iv) proibição de tornar o sexo uma variável determinante para fins de remuneração e oportunidades de ascensão profissional (art. 373-A, III, da CLT).

Diante da aparente igualdade jurídica, contrastada com evidente desigualdade fática, interessa-nos desenvolver análise jurídico-trabalhista do fenômeno do teto de vidro, uma vez que o Direito, como subproduto social, coloca-se como “importante texto social, que esclarece tanto quanto influencia a construção social de gênero” (Rhode, 1991, p. 2).

Partimos da hipótese de que a legislação trabalhista não oferece proteção adequada à ascensão profissional de mulheres, assim como o Poder Judiciário, nos casos levados à sua apreciação, não age de forma a garantir, satisfatória e inequivocamente, o direito de igualdade, reconhecendo e removendo as barreiras de gênero.

Nossa análise, portanto, tem como foco a ascensão profissional de mulheres empregadas, cujos contratos sejam regulados pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

A pesquisa conta com diferentes materiais e métodos, incluindo a pesquisa bibliográfica, análise de dados estatísticos, apreciação da legislação trabalhista nacional em vigor e pesquisa jurisprudencial. A abordagem metodológica adotada é a jurídico-sociológica (Dias; Gustin; Nicácio, 2020), uma vez que a pesquisa se debruça sobre a relação dos fenômenos sociológicos, manifestados na discriminação imposta à ascensão profissional de mulheres, além de analisar as exigências das relações sociais na efetividade do Direito do Trabalho.

No primeiro capítulo, aprofundamos o conceito do teto de vidro, as suas consequências e causas. Para isso, utilizamos obras de autoras e autores que discutiram o conceito e conduziram estudos sobre fenômenos relacionados, como o "labirinto de cristal" e o "penhasco de vidro".

A fim de contextualizar a realidade atual, examinamos alguns dados estatísticos que evidenciam a baixa representação feminina em posições de liderança, bem como as disparidades salariais entre homens e mulheres que ocupam cargos de gestão e direção. Além disso, tecemos reflexões sobre a intersecção entre poder e masculinidade, indicando como a noção de poder foi moldada dentro da lógica masculina, por homens e para homens.

Tendo em vista que um dos principais fatores para a ascensão profissional de mulheres é o trabalho reprodutivo, desenvolvemos considerações acerca da relação entre trabalho de cuidado, divisão sexual do trabalho e teto de vidro. Pretendemos mostrar como os trabalhos de cuidado e doméstico continuam sendo predominantemente incumbidos às mulheres, mesmo quando são delegados.

Além disso, considerando que a delegação dos trabalhos domésticos e de cuidados é condição muito presente no contexto de mulheres que tentam ascender profissionalmente, exploramos a dinâmica entre as mulheres que buscam romper o teto de vidro, normalmente

brancas e de posições sociais mais privilegiadas, e aquelas para quem tais responsabilidades são delegadas, geralmente mulheres negras e/ou de estratos sociais menos favorecidos.

No segundo capítulo, apresentamos uma visão crítica do Direito, com ênfase na perspectiva feminista do Direito do Trabalho. Dessa forma, avaliamos como o ramo justrabalhista foi forjado em bases sexistas e direcionado à proteção de um sujeito específico: o homem heterossexual e branco.

Como opção metodológica, focamos nossa análise (i) nas disposições constitucionais e legais relacionadas à licença-maternidade e à licença-paternidade, as quais, por um lado, reforçam a responsabilidade dos cuidados com a família sobre as mulheres e (ii) na previsão da CLT sobre a ausência de controle de jornada para cargos de gerência e direção, que, por outro lado, exige disponibilidade quase que permanente de trabalhadoras e trabalhadores.

Dessa maneira, o objetivo é investigar como o Direito do Trabalho, mesmo que proíba explicitamente a discriminação contra as mulheres, acaba dificultando a ascensão, ocupação e permanência das mulheres em posições de liderança. Com base nessa investigação, propomos que o paradigma do tempo no direito do trabalho seja repensado, de modo que a legislação garanta uma divisão mais equitativa dos trabalhos de cuidado e, ao mesmo tempo, possibilite a conciliação entre vida profissional e familiar para profissionais em cargos de gestão e direção.

O terceiro capítulo concentra-se no tratamento dado pelo Poder Judiciário trabalhista ao fenômeno do teto de vidro. Pretende-se avaliar as respostas oferecidas pelo judiciário às dificuldades enfrentadas pelas mulheres em busca da ascensão profissional, por meio da análise de acórdãos sobre o tema.

Antes de iniciar a análise das decisões judiciais, refletimos sobre o Protocolo com Julgamento sob Perspectiva de Gênero e sua abordagem em relação ao fenômeno do teto de vidro. Por escolha metodológica⁴, a pesquisa jurisprudencial foi feita no Tribunal Superior do Trabalho (TST), no Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região (TRT-2), no Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região (TRT-3) e no Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (TRT-15), buscando identificar acórdãos que tratam da dificuldade de ascensão profissional das mulheres e da disparidade salarial entre homens e mulheres em cargos de liderança.

Apresentaremos conclusões derivadas dos resultados obtidos na pesquisa jurisprudencial e da atuação do Poder Judiciário nos casos analisados, avaliando se o Poder Judiciário combateu ou favoreceu a discriminação imposta à ascensão profissional de mulheres

⁴ A explicação da escolha metodológica será desenvolvida no Capítulo 3.

em tais casos, bem como se houve a aplicação das diretrizes contidas no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero nas decisões analisadas.

1 O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO

Nesse primeiro capítulo, interessa-nos aprofundar a compreensão sobre o fenômeno do teto de vidro, avaliando suas principais causas e consequências. Para tanto, propomos a análise de autoras e autores que avaliam o fenômeno. Como forma de situar nossa análise na atualidade, examinaremos dados estatísticos que evidenciam a baixa representação das mulheres em cargos de liderança, bem como as disparidades salariais entre homens e mulheres em posições de gerência e direção.

Além disso, faremos reflexões sobre poder e masculinidade, mostrando como a noção do primeiro foi moldada pela perspectiva predominantemente masculina, criada e mantida por homens em benefício próprio. Considerando as observações de estudiosos sobre o "teto de vidro", que destacam a relação entre as responsabilidades femininas no trabalho reprodutivo e as barreiras à ascensão profissional, abordaremos a conexão entre o trabalho de cuidado, a divisão sexual do trabalho e o teto de vidro.

1.1 Conceito e considerações iniciais

O fenômeno do teto de vidro (*glass ceiling phenomenon*) foi apontado por Hymowitz e Schellhardt (1986) em artigo publicado no Wall Street Journal com o título “*The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*”. As autoras, ao investigarem o mundo corporativo, utilizaram o termo *glass ceiling* para indicar a existência de barreira que impede o crescimento profissional de mulheres.

Andrea Valeria Steil (1997, p. 62) descreve o teto de vidro como “uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”. Essas barreiras se apresentam de diversas formas e em diferentes âmbitos, abrangendo desde obstáculos no ambiente familiar (na criação de mulheres e homens), até questões sociológicas, culturais, educacionais e legais que perpetuam a marginalização das mulheres e contribuem para a manutenção do *status quo*. Conforme explicado pela autora:

A estrutura organizacional é, então, parcialmente determinada pelos valores dos que possuem poder para influenciá-la. A existência de consenso extensivo sobre os valores que regem a organização pode reforçar o status quo e a resistência à mudança. A realidade organizacional atual, representada pela contínua exclusão de mulheres dos postos de comando e visibilidade, pode ser o reflexo dos valores dos grupos masculinos, que consideram não ser aquele o lugar próprio para o grupo psicológico formado pelo gênero feminino (Steil,

1997, p. 68).

O teto de vidro se constrói, portanto, a partir de fatores aparentemente “invisíveis” que mantêm as mulheres longe do topo. Essas influências ocultas são improváveis de desaparecer facilmente ao longo do tempo, como explica Valian (1998, p. 1): “embora reste comprovado que a titulação e o desempenho das mulheres sejam iguais ou melhores que os dos homens, um teto é algo que mantém as pessoas para baixo, apesar de sua competência”.

Em estudo realizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) em 2015, elencou-se as principais barreiras enfrentadas por mulheres rumo aos cargos de liderança. As práticas discriminatórias foram associadas, por exemplo, a barreiras relacionadas à “cultura corporativa masculina”, “poucos modelos de líderes mulheres”, “falta de políticas e programas de igualdade na empresa”, “estereótipo contra mulheres”, “viés de gênero inerente ao recrutamento e promoção”, “políticas de igualdade de gênero em vigor, mas não implementadas” e “leis trabalhistas inadequadas e de não discriminação” (OIT, 2015, p. 16).

Com relação às práticas discriminatórias, a dificuldade que as mulheres enfrentam para alcançar posições de liderança está intimamente ligada ao fato de que os ocupantes desses cargos são majoritariamente homens. Como são esses líderes masculinos que geralmente selecionam seus colegas, é comum que optem por outros homens para ocupar posições semelhantes, mesmo que isso ocorra de forma inconsciente. Dessa forma, ainda que se rejeite a ideia de que tais indivíduos sejam explicitamente machistas, é provável que suas escolhas sejam influenciadas por preconceitos inconscientes.

Alba Coura (2017) aponta que psicólogos americanos investigaram a seleção de colegas de trabalho e, em uma série de testes, constataram que a maioria das pessoas associa automaticamente características relacionadas à carreira aos homens, e aspectos ligados à vida familiar às mulheres. Isso pode, em certa medida, explicar por que os homens tendem a preferir outros homens para ocupar posições de poder.

Essa mentalidade reflete estereótipos negativos a respeito das mulheres, apontando presumidas características, entre as quais resistência a supervisionar o trabalho alheio, o que contribui para desqualificá-las a cargos de direção e chefia, o que, por consequência, gera discriminação vertical. Conforme apontado por Alice Monteiro de Barros (1995), tal segregação vertical é responsável pelo afastamento das mulheres dos postos de direção.

Como apontado por Chávez e Rios (2014), os recrutadores, baseados em fatores socioculturais, tendem a favorecer a contratação de homens para cargos de liderança, presumindo que a contratação de mulheres resultaria em custos mais elevados e que estas

enfrentariam limitações adicionais ao ocupar tais posições. Dessa forma, grande parte dos recrutadores presumem que as mulheres priorizam as tarefas domésticas e os cuidados com os filhos, o que as torna menos disponíveis para as responsabilidades do trabalho. Além disso, devido ao fato de que grande parte do cuidado das crianças é realizado pelas mulheres, supõe-se que elas possam estar mais propensas a interromper suas carreiras ou deixar o trabalho, o que é percebido como um fator de risco e incerteza em relação à força de trabalho feminina.

Nesse sentido, Catherine Marry (2008) ressalta que a maternidade é um ponto central para explicar o fenômeno do teto de vidro. Segundo ela, o trabalho das mulheres não se limita apenas às suas habilidades profissionais para atender às demandas do mercado. É também afetado pela capacidade das mulheres de conciliá-lo com as responsabilidades familiares e o cuidado com os filhos.

Observa-se uma relação histórica arraigada na qual as mulheres encontram-se tradicionalmente designadas para assumir o papel de cuidadoras da família, enquanto os homens são encarregados do trabalho remunerado. Como resultado, há uma tendência a valorizar ocupações consideradas "masculinas" em detrimento das percebidas como "femininas", sendo que as primeiras geralmente oferecem maiores oportunidades de ganhos financeiros e progressão na carreira.

O fenômeno do teto de vidro é reflexo da estrutura machista e patriarcal ainda presente na nossa sociedade, que reproduz os estereótipos de gênero. Nesse sentido, as imagens de gênero tendem a projetar sobre a figura da mulher trabalhadora uma outra imagem de mulher, presa fundamentalmente à vida familiar e doméstica.

Cotter, Hermesén, Ovadia e Vanneman (2001) destacaram que o fenômeno do teto de vidro não se limita apenas à questão de gênero, mas também pode ser observado em relação à raça. Foram identificados quatro critérios para descrever a existência desse fenômeno:

Critério 1

[...] A desigualdade do teto de vidro representa uma diferença de gênero ou raça que não é explicada por outras características relevantes para o trabalho do indivíduo. [...]

Critério 2

[...] A desigualdade do teto de vidro representa uma diferença de gênero ou raça que é maior em níveis mais altos de um resultado do que em níveis mais baixos desse mesmo resultado. [...]

Critério 3

[...] A desigualdade do teto de vidro representa uma desigualdade de gênero ou raça nas chances de avanço para ocupações de níveis mais altos, não apenas nas proporções de cada gênero ou raça atualmente naqueles níveis. [...]

Critério 4

[...] A desigualdade do teto de vidro representa uma desigualdade de gênero

ou raça que aumenta ao longo da carreira [...] (Cotter; Hermesen; Ovadia; Vanneman, 2001, p. 657-662).

Tem-se, portanto, que as discriminações enfrentadas pelas mulheres não são observadas apenas no topo da hierarquia profissional, mas ao longo de toda a carreira, sendo que, quanto mais alta a hierarquia, maior a disparidade entre os sexos. Nesse sentido, “não é o teto que está segurando o progresso das mulheres, é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes, o próprio ar” (Meyerson; Fletcher, 2000, p. 136).

Eagly e Carli (2007) explicam que as mulheres não têm dificuldades apenas em cargos superiores, como também no acesso a cargos de nível inicial e médio. Além de tudo, muitas vezes as barreiras não são sutis. Ou seja, não devemos considerar que há um obstáculo único e invariável, mas sim uma complexidade e variedade de desafios que as mulheres podem enfrentar em suas jornadas de liderança.

A partir disso, as autoras fixaram a expressão “labirinto da liderança” para expressar o percurso a ser percorrido pela mulher no mercado de trabalho, que resvala em cinco barreiras identificadas: (i) vestígios de preconceito; (ii) resistência à liderança da mulher; (iii) problemas com estilo de liderança; (iv) demandas da vida familiar; e (v) pouco investimento em capital social.

Sobre os vestígios de preconceito, Eagly e Carli (2007) esclarecem que os homens são privilegiados em relação às mulheres, pois tendem a ocupar os cargos tradicionalmente masculinos, além de receberem avaliações mais favoráveis do que líderes femininas equivalentes, especialmente em funções que geralmente são ocupadas por homens.

Com relação à resistência à liderança da mulher, indicam que as pessoas associam mulheres e homens a diferentes características. Os homens são mais relacionados a características que denotam liderança. As mulheres são associadas a características compassivas e, portanto, são consideradas, pelo senso comum, como mais afetuosas, prestativas, amigáveis, gentis e sensíveis. Em contraste, homens são associados a qualidades agentes, que transmitem assertividade e controle, o que inclui ser agressivo, ambicioso, dominante, autoconfiante e enérgico. Dessa forma, as pessoas acabam apresentando mais resistência à liderança das mulheres do que à dos homens.

No que diz respeito aos problemas com estilo de liderança, Eagly e Carli (2007) mencionam que as lideranças podem ser enquadradas como transformacional e transacional.

Líderes transformacionais são modelos a serem seguidos, sendo aqueles que estabelecem metas futuras, desenvolvem planos para alcançá-las e propõem inovações. Esses

líderes orientam e capacitam os seus subordinados, incentivando-os a desenvolver todo o seu potencial e a contribuir de maneira mais eficaz para suas organizações.

Por outro lado, líderes transacionais estabelecem relacionamentos de dar e receber que apelam para o interesse próprio dos subordinados. Esses líderes gerenciam de maneira convencional, esclarecendo as responsabilidades dos subordinados, recompensando-os por atender a objetivos e corrigindo-os por não os atender.

A metanálise realizada por Eagly e Carli (2007) descobriu que, por causa da diferente socialização de homens e mulheres, as líderes mulheres normalmente costumavam ser pouco mais transformacionais do que líderes homens. Por outro lado, os homens superavam as mulheres nos aspectos da liderança transacional envolvendo ações corretivas e disciplinares. A pesquisa diz não apenas que homens e mulheres têm estilos de liderança diferentes, mas também que as abordagens das mulheres são geralmente mais eficazes. Contudo, em razão do vestígio de preconceito e da resistência à liderança da mulher, o estilo de liderança feminino passa a ser menos valorizado.

Sobre as demandas da vida familiar, Eagly e Carli (2007) explicam que as mulheres seguem sendo mais propensas a interromper a carreira, tirar mais dias de folga e trabalhar por meio período. Isso porque, embora os homens partilhem cada vez mais o trabalho doméstico e a criação dos filhos, a maior parte destes trabalhos ainda recai sobre as mulheres. Como resultado, elas têm menos anos de experiência e menos horas de trabalho profissional por ano, o que retarda o seu progresso na carreira e reduz os seus rendimentos.

Por fim, Eagly e Carli (2007) apontam que o pouco investimento em capital social se refere ao fato de que, em decorrência da conciliação entre trabalho e família, sobra pouco tempo para mulheres socializarem e construir redes profissionais. Além disso, mesmo com tempo suficiente, as mulheres podem achar difícil participar e se beneficiar de redes profissionais, pois, muitas vezes, tais redes são compostas inteiramente ou quase inteiramente por homens. Entrar nessas redes masculinas pode ser difícil, especialmente quando os homens centralizam suas redes em atividades culturalmente compreendidas como masculinas (por exemplo, caça, pesca, futebol).

A descrição das barreiras por Eagly e Carli (2007) é crucial para identificarmos e entendermos as dificuldades enfrentadas pelas mulheres. No entanto, discordamos da posição das autoras de que há pouca evidência de que as promoções das mulheres se tornam progressivamente menos prováveis nos níveis mais altos. Conforme dados que serão examinados, à medida que se avança na hierarquia dos cargos, a participação feminina diminui.

Nesse sentido, como bem pontuado por Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz e Maria Amorim Vianna (2018):

Observamos que, quanto mais altos os cargos, maior a discriminação sofrida pelas mulheres, desde preconceito ao constante questionamento de sua posição. A discriminação, porém, começa desde o momento que a mulher entra no mercado de trabalho – o labirinto será sua trajetória, sofrendo, muitas vezes, um preconceito óbvio e outras discriminações de modo mais velado. Muitas nem percebem a situação na qual se encontram e não consideram certos comentários no dia a dia algo ofensivo, mesmo estando presentes (Hryniewicz; Vianna, 2018, p. 342).

É importante destacar que, quando as mulheres alcançam cargos de alto escalão na hierarquia profissional, geralmente essas posições são menos remuneradas e oferecem perspectivas de promoção mais limitadas. Mesmo com níveis educacionais mais elevados e ocupando cargos de destaque, as mulheres continuam a receber salários inferiores aos de seus colegas homens. Essas desigualdades salariais repetem-se e constituem a marca indelével da discriminação que ainda paira sobre as trabalhadoras (Bruschini; Puppini, 2004).

Como resultado, as mulheres são sub-representadas em cargos de alta hierarquia e, mesmo quando ocupam tais posições, enfrentam remuneração inferior à dos homens, além de terem autoridade mais limitada em comparação com os homens em cargos semelhantes.

Não bastasse a sujeição ao teto de vidro e ao labirinto de cristal, as mulheres também são afetadas por outro fenômeno, conhecido como “penhasco de vidro”. Esse fenômeno sugere que as mulheres têm uma maior probabilidade de serem promovidas a cargos de liderança em momentos de crise ou situações precárias.

O fenômeno penhasco de vidro foi descrito inicialmente por profissionais da psicologia, Michelle Ryan e Alex Haslam (2005), em reação a um artigo principal do *The London Times* que sugeria que o aumento no número de mulheres como membros do conselho em empresas do Reino Unido tinha resultado em piora do desempenho da empresa. Os autores, então, identificaram uma associação reversa, segundo a qual o fraco desempenho da empresa causou a nomeação de conselheiros do sexo feminino. Em síntese, as mulheres são particularmente mais propensas a serem contratadas para cargos de liderança em circunstâncias de crise financeira geral e queda no desempenho da empresa (Fontes, 2016).

Fontes (2016) acrescenta que as razões primordiais para o aumento da presença de mulheres em cargos de liderança durante situações de crise residem no interesse das empresas em demonstrar uma mudança clara de estratégia. As mulheres representam essa mudança, uma vez que seus papéis são frequentemente associados à imagem de conciliação, colaboração, e

engajamento, além de demonstrarem maior foco nas relações interpessoais. São tantas as barreiras sofridas pelas mulheres, que elas são naturalmente mais propensas a assumirem posições em situações mais críticas do que os homens.

O penhasco de vidro demonstra que muitas mulheres, ao romperem o teto de vidro, são colocadas à margem de um grande abismo invisível, ficando fadadas ao fracasso profissional. Como observado por Fontes (2016), a ascensão de mulheres a cargos de liderança em tempos de crise pode parecer uma oportunidade promissora à primeira vista. No entanto, devido ao ambiente turbulento da crise, as líderes femininas enfrentam obstáculos ampliados e estão mais suscetíveis ao fracasso, o que pode ter um impacto devastador em suas carreiras. Elas muitas vezes são responsabilizadas pelo declínio da empresa, mesmo que tenham herdado a situação de crise.

Verificamos, portanto, que o teto de vidro impede o avanço das mulheres nos cargos de liderança das organizações. A estrutura organizacional, muitas vezes moldada por valores masculinos, perpetua a exclusão das mulheres de cargos de destaque, e os estereótipos de gênero alimentam a resistência à liderança feminina. A maternidade emerge como um fator significativo, influenciando a percepção da capacidade das mulheres em assumir cargos de liderança. As discriminações sofridas por mulheres são evidentes não apenas nos cargos superiores, mas ao longo de toda a carreira profissional, persistindo, inclusive, em situações de crise, quando se pode observar uma tendência na nomeação de mulheres aos cargos de liderança, o que as sujeita a riscos maiores de fracasso.

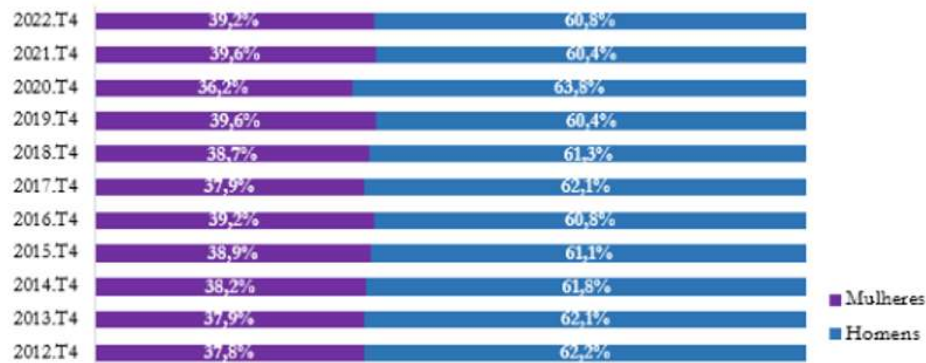
Feitas tais considerações iniciais sobre as dificuldades impostas à ascensão profissional de mulheres, cumpre-nos examinar como o teto de vidro opera no contexto atual do mercado de trabalho brasileiro.

1.1.1 As consequências do teto de vidro no mercado de trabalho brasileiro: dados estatísticos

A sub-representação feminina em cargos gerenciais ainda é uma realidade no Brasil. A parcela de mulheres ocupando cargos de chefia vem crescendo lentamente. Entre o 4º trimestre de 2012 e 2019, a participação das mulheres em cargos de gerência passou de 37,8% para 39,6%, mas entre 2020 e 2022 não houve melhorias expressivas, com a participação situando-se em 39,2% no 4º trimestre de 2022 (IBGE, 2022). Conforme sinalizado por Janaína Feijó (2023), menos de dois pontos percentuais aumentaram em dez anos, o que significa um avanço

muito limitado. O gráfico abaixo, produzido pela autora com base nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), desenha tal cenário:

Figura 1 – Composição de gênero em cargos de gerência – 2012.T4 a 2022.T4 – Brasil⁵



Fonte: Feijó, 2023, n.p.

O Instituto Ethos realizou pesquisa com as 500 maiores empresas do Brasil em termos de faturamento. Embora a última edição da pesquisa tenha sido lançada em 2016 e não tenha sido atualizada desde então, ela é relevante para observarmos o afinilamento hierárquico enfrentado por mulheres em grandes empresas. De acordo com a pesquisa, as mulheres têm vantagem em relação aos homens no contingente de aprendizes e estagiários, com participação de 55,9% e 58,9%, respectivamente (Instituto Ethos, 2016). Perdem espaço, no entanto, já a partir dos *trainees*, com participação equivalente a 42,6% (Instituto Ethos, 2016). Nos níveis seguintes, estão ainda menos presentes, com porcentagens de 35,5% no quadro funcional, 38,8% na supervisão, 31,3% na gerência, 13,6% no quadro executivo e 11% no conselho de administração (Instituto Ethos, 2016).

O estudo Panorama Mulheres, realizada pelo Talenses Group (2023) em conjunto com o Instituto de Ensino e Pesquisa Insper, avaliou a ocupação de mulheres na liderança de empresas, com foco nas diretoras, vice-presidentes, presidentes e conselheiras. A pesquisa aponta que, em 2023 (i) apenas 17% dos cargos de presidência das empresas eram ocupados por mulheres; (ii) 34% das posições de vice-presidente eram compostas por mulheres; e (iii) a presença feminina nos conselhos de administração era de 21% (Talenses Group, 2023).

Outro dado significativo revelado pela pesquisa é que a inclusão de mulheres na presidência, vice-presidência ou no conselho de administração das empresas tem impactos na composição de gênero em todos os níveis de liderança dentro das organizações:

⁵ Reprodução do título utilizado por Feijó, 2013.

Os dados indicam que a proporção de mulheres nos cargos de vice-presidência, diretoria e conselhos é 2 vezes maior, na média, quando a presidência é ocupada por uma mulher do que com um homem no mesmo cargo. No caso de vice-presidentes, por exemplo, empresas da amostra que são lideradas por homens têm 19% de mulheres na vice-presidência e 28% quando a liderança é feminina, o que indica uma probabilidade 50% maior de mulheres nessa posição quando há uma CEO mulher. Essa influência também é notada na composição dos CAs. Quando a empresa é presidida por uma mulher, a participação de mulheres nos conselhos é de 43% enquanto nas presidências masculinas a proporção é de 16%. Isso leva a uma probabilidade 2,7 vezes maior de haver mulheres conselheiras nas empresas lideradas por mulheres. Tais números indicam um possível compromisso das lideranças femininas com a composição equalitária de gênero na liderança empresarial (Talenses Group, 2023, p. 5).

A ocupação de mulheres nos altos cargos é composta, em esmagadora maioria, por mulheres brancas (Talenses Group, 2023). No entanto, observou-se uma tendência de aumento na proporção de mulheres negras quando há presença feminina nessas lideranças: a proporção de mulheres negras na vice-presidência é dez vezes maior quando a CEO é uma mulher (Talenses Group, 2023). Essa predominância branca também se reflete na composição da diretoria e dos conselhos de administração, independentemente do gênero do presidente. No entanto, quando uma mulher assume a presidência, a participação de mulheres negras é maior – nesses casos, a proporção de mulheres negras é de 18%, em comparação com apenas 4% quando a presidência é ocupada por um homem.

A quantidade de mulheres varia de acordo com o tamanho da organização. Dessa forma, a presença da mulher na alta gestão cai na medida em que o tamanho da organização aumenta. Os dados da pesquisa mostram que, nas empresas familiares, 25% dos presidentes são mulheres, enquanto nas empresas de administração profissional o índice cai para 14% (Talenses Group, 2023).

A baixa presença feminina em grandes organizações é facilmente observada nas principais multinacionais brasileiras. Como exemplo, citamos a JBS, maior produtora de proteínas do mundo e segunda maior empresa de alimentos do mundo em 2024. Conforme consta no site da JBS, a Diretoria Executiva da empresa é composta por cinco membros, todos homens. No Conselho Fiscal, há nove homens e apenas uma mulher. No Conselho de Administração, há sete homens e apenas duas mulheres (JBS, 2024).

Outro exemplo observado é a Gerdau, maior empresa brasileira produtora de aço e uma das principais fornecedoras de aços no mundo em 2024. Conforme consta no site da Gerdau, o Conselho de Administração é composto por seis homens e uma mulher. O Conselho Fiscal é

formado por seis homens, sem a presença de mulheres. A Diretoria é composta por oito membros, todos homens (Gerdau, 2024).

Em pesquisa realizada nos maiores escritórios de advocacia apontados no *ranking* internacional *Chambers and Partners*, Patrícia Tuma Martins Bertolin (2017) concluiu que, no que se refere às maiores sociedades de advogados, as profissionais do sexo feminino ainda se encontram concentradas na base da carreira, “como advogadas empregadas ou associadas, compondo em média 49% desses profissionais” (Bertolin, 2017, p. 39). Por outro lado, no topo da carreira, esse percentual não chega a 30%, em média (Bertolin, 2017).

Como se não bastasse a baixa ocupação de mulheres em cargos de liderança, Feijó (2023), com base nos dados IBGE de 2022, observou que a liderança feminina se concentra apenas em determinadas áreas. Com relação aos cargos de diretoria e gerência, há uma sub-representação feminina em pelo menos dez das 11 categorias disponíveis, conforme ilustra a tabela abaixo:

Tabela 1 – Tipos de Diretorias e Gerência. 2022. T4. Brasil⁶

Diretoria/Gerência	Rendimento	Homens	Mulheres
Diretores gerais e gerentes gerais	16.515	75,3%	24,5%
Dirigentes de serviços de tecnologia da informação e comunicações	10.787	73,1%	26,9%
Dirigentes de vendas, comercialização e desenvolvimento	8.751	61,3%	38,7%
Dirigentes de administração e de serviços	8.260	56,6%	43,4%
Dirigentes e gerentes de serviços profissionais	7.986	44,6%	55,4%
Dirigentes de indústria de transformação, mineração, construção e distribuição	7.698	76,3%	23,7%
Dirigentes de produção agropecuária, silvicultura, aquicultura e pesca	7.498	84,4%	15,6%
Membros superiores do poder executivo e legislativo	7.162	73,8%	26,2%
Outros gerentes de serviços	6.928	58,0%	42,0%
Gerentes de comércio atacadistas e varejistas	4.722	60,0%	40,0%
Gerentes de hotéis e restaurantes	4.660	56,0%	44,0%

Fonte: Feijó, 2013, n.p.

O estudo realizado pela Talenses Group (2023), mencionado anteriormente, reforça a baixa presença feminina em determinadas áreas dentro das empresas. Nas 500 maiores empresas brasileiras em termos de faturamento, verificou-se que as áreas de atuação e origem das mulheres na liderança costumam ser predominantemente áreas de suporte à gestão, como marketing, jurídico, finanças e recursos humanos. O estudo cita, como exemplo, que 38% das vice-presidentes atuam em setor de recursos humanos. Depois de recursos humanos, as áreas com maior predomínio de mulheres na vice-presidência são finanças (25%) e jurídico (18%). Por outro lado, a área de tecnologia é a área com menor presença de vice-presidentes mulheres.

⁶ Reprodução do título utilizado por Feijó, 2013.

Dada a conexão essencial entre o teto de vidro e o poder, é importante avaliarmos também (e ainda que não seja o ponto central desse trabalho), a representação das mulheres nos órgãos que compõem o Estado Democrático de Direito – ou seja, os poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. Mesmo que as relações profissionais dos indivíduos que ocupam esses poderes não estejam sujeitas à legislação trabalhista, essa análise é relevante para entendermos a dinâmica de gênero no contexto institucional mais amplo.

No que diz respeito ao Poder Executivo, observa-se que, no âmbito do governo federal, a participação feminina nos ministérios do atual presidente Luís Inácio Lula da Silva atinge aproximadamente 30% (Planalto, 2023). Em 2022, apenas duas mulheres foram eleitas governadoras, o que representa cerca de 10% do total de governadores do país (G1, 2022). Além disso, as mulheres ocupam apenas 11,8% das prefeituras (Brasil, 2022).

No Poder Legislativo, as mulheres ocupam 17,7% das cadeiras na Câmara dos Deputados (Siqueira, 2022) e representam 12,3% do total de parlamentares no Senado Federal (Brasil, 2022).

Aqui convém tecermos breve comentários sobre a Lei n. 12.034/2009 (“Lei de Reserva de Vagas”), que alterou o §3º do art. 10 da Lei n. 9.504/1997, estabelecendo que: “§3º Do número total de vagas resultante das regras deste artigo, cada partido ou coligação deve reservar no mínimo 30% (trinta por cento) e no máximo 70% (setenta por cento) para candidaturas de cada sexo”. Assim, a redação da lei impôs o preenchimento das vagas por candidatas mulheres. Se, no momento do registro das candidaturas, o partido ou coligação não cumprir essa norma, deverá corrigir o registro dentro dos prazos estipulados, sob pena de ter o registro indeferido. Portanto, o partido ou coligação tem a opção de aumentar o número de mulheres registradas como candidatas ou reduzir o número de homens no registro.

Com início da vigência da Lei n. 12.034/2009, o aumento do número de mulheres no Poder Legislativo foi mais contundente, mas, mesmo em 2010, quando a alteração da Lei n. 12.034/2009 já havia entrado em vigor, o número de candidatas ainda não havia atingido o percentual mínimo de 30% (Holl, 2019, p. 108).

A partir de 2014 e, sobretudo após 2018, houve um aumento considerável no número de candidatas eleitas em uma única eleição. Isso também se deve às alterações na interpretação da lei de reserva de vagas pelo Tribunal Superior Eleitoral (TSE) e pelo Supremo Tribunal Federal (STF) no início de 2018, as quais foram baseadas “no gênero e na necessidade de a reserva de vagas também implicar na reserva proporcional de recursos do Fundo Partidário e do Fundo Eleitoral e do tempo da propaganda eleitoral gratuita” (Holl, 2019, p. 109). Essas decisões do STF e do TSE conferiram maior efetividade à Lei de Reserva de Vagas, pois

garantiram, de certa maneira, o acesso das candidaturas das mulheres aos recursos financeiros necessários ao sucesso de suas campanhas. Dessa forma, fica evidente “a necessidade da instituição de incentivos para que os partidos não apenas apresentem candidaturas de mulheres, mas que dotem essas candidaturas de condições materiais para que obtenham sucesso” (Holl, 2019, p. 109).

Conforme demonstram os dados estatísticos anteriormente indicados, a representação feminina nos poderes Executivo e Legislativo permanece baixa, mesmo após a promulgação da Lei de Reserva. Uma das razões para essa baixa representação são as chamadas candidaturas laranjas, que ocorrem quando um partido político ou coligação inclui em suas listas de candidatos alguns nomes femininos, apenas com intuito de cumprir os requisitos mínimos estabelecidos pela lei, sem fornecer subsídios necessários à candidatura dessas mulheres (Holl, 2019). Além disso, o fato de a reserva ser aplicada apenas às candidaturas, e não à ocupação dos cargos do Executivo e do Legislativo, limita a eficácia do dispositivo legal atual (Holl, 2019).

Com relação ao Poder Judiciário, as mulheres compõem 38% da magistratura. No que diz respeito aos desembargadores nos tribunais regionais, a representação feminina é de 25%. Já em relação aos ministros das cortes superiores, esse percentual é de aproximadamente 18% (CNJ, 2023).

A Justiça do Trabalho é reconhecida por ser mais igualitária em termos de gênero. No entanto, mesmo nesse ramo do Poder Judiciário, o fenômeno do teto de vidro é perceptível. Embora as juízas de primeiro grau correspondam a 49% dos magistrados, essa representatividade diminui à medida que se avança na hierarquia: nos tribunais regionais, as mulheres representam apenas 40% do total de desembargadores, e no Tribunal Superior do Trabalho (TST), constituem cerca de 25% dos ministros (TST, 2023).

Como vimos pelos dados estatísticos apresentados até o momento, as mulheres ocupam a minoria dos cargos de liderança e, quando o ocupam, estão centradas em setores específicos. Torna-se, portanto, essencial avaliar dados relacionados à remuneração das mulheres que ocupam cargos de liderança.

A disparidade salarial é mais acentuada em posições e cargos que garantem os maiores ganhos. Por exemplo, entre diretores e gerentes, as mulheres recebem apenas 61,9% do salário dos homens (IBGE, 2022). Essa discrepância também é significativa no grupo de profissionais da ciência e intelectuais, onde as mulheres ganham apenas 63,6% do salário dos homens (IBGE, 2022).

Tainá Portela da Silva (2020), ao analisar os vínculos formais e utilizar dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) de 2017, constatou diferenças nos rendimentos por hora entre homens e mulheres em posições de liderança, gerência e diretoria. No entanto, observou-se que a disparidade salarial média é mais acentuada em cargos de diretoria, o que reforça a hipótese de que as barreiras enfrentadas pelas mulheres se intensificam à medida que avançam nas posições profissionais. Nesse contexto, a diferença no valor da hora entre mulheres e homens em posições de gerência é de R\$ 6,46, enquanto em posições de diretoria essa diferença salta para R\$ 49,93 (Silva, 2020).

A plataforma Smartlab, integrada ao Ministério Público do Trabalho (MPT), realizou análise com base nos dados da RAIS de 2019, abrangendo cargos como diretores e gerentes em diversos setores, tanto no serviço público quanto na iniciativa privada. Segundo essa análise, o valor médio da remuneração dos empregados com carteira assinada em cargos de direção é de R\$ 20.600,00, enquanto para as mulheres é de R\$ 9.400,00 (Smartlab, 2020). No caso dos vínculos estatutários, a diferença persiste, mas é menos expressiva: os homens recebem, em média, R\$ 6.000,00, enquanto as mulheres recebem, em média, R\$ 5.000,00.

Além disso, profissionais do gênero feminino com maior grau de escolaridade, como pós-graduação, MBA ou especialização, chegam a receber 47% a menos em relação aos profissionais do gênero masculino (Catho, 2021).

É importante destacar que a menor representação feminina em cargos de liderança e a disparidade salarial não podem ser justificadas pela diferença de escolaridade. Pelo contrário, os dados sobre a escolaridade das mulheres evidenciam a discriminação sofrida. Nesse sentido, as mulheres têm média superior de anos de escolaridade (15,8 em comparação com 15 anos para os homens) e mais anos de estudo (8,1 anos em comparação com 7,6 anos para os homens) (PNUD, 2020).

Além disso, entre os indivíduos com 25 anos ou mais, proporção maior de mulheres concluiu o ensino superior em comparação com os homens (19,4% *versus* 15,1%, respectivamente) (IBGE, 2019). O Censo da Educação Superior (2021) revela que as mulheres representam a maioria dos estudantes matriculados no ensino superior, totalizando cerca de 58,1%. Elas também constituem a maioria dos concluintes de cursos de ensino superior.

De acordo com dados de 2021 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), aproximadamente 54% dos estudantes em programas de pós-graduação *stricto sensu* são do sexo feminino. Além disso, as mulheres são maioria entre os beneficiários de bolsas de estudo, representando 58% do total de bolsistas *stricto sensu* da Capes (2021).

Esses números refletem a participação ativa das mulheres na educação superior e na busca por qualificação acadêmica, evidenciando sua capacidade e interesse em áreas de estudo e pesquisa.

Conforme será defendido ao longo da dissertação, a baixa representação das mulheres em posições de liderança e a disparidade salarial entre gêneros em cargos de alto escalão estão intimamente ligadas à sobrecarga de trabalho doméstico e de cuidados que recai sobre elas. Os dados estatísticos comprovam que as mulheres ainda assumem a maior parte dos trabalhos domésticos e de cuidados.

Segundo dados do IBGE (2022), as mulheres dedicam, em média, 21,3 horas semanais em atividades domésticas e de cuidados com pessoas, enquanto os homens dedicam 11,7 horas. Isso significa que as mulheres gastam aproximadamente o dobro de tempo nessas tarefas em comparação com os homens. Ainda de acordo com o IBGE (2022), 148,1 milhões de pessoas estavam envolvidas em atividades relacionadas ao cuidado da casa ou de pessoas em 2022, sendo que 91,3% das mulheres revelaram dedicarem-se a tais atividades, enquanto esse percentual foi de 79,2% entre os homens.

Aspecto relevante a ser destacado é que os homens dedicam mais tempo às tarefas domésticas quando vivem sozinhos – em média 14,3 horas por semana (IBGE, 2022). Por outro lado, entre as mulheres, ocorre o oposto: quando compartilham o lar, elas tendem a gastar mais tempo nessas atividades domésticas, chegando a até 24,1 horas semanais.

Segundo pesquisa feita com profissionais pela Catho (2018) com mais de 2,3 mil respondentes, 30% das mulheres disseram que já deixaram o mercado de trabalho para cuidar dos filhos. Entre os homens esse número é cerca de quatro vezes menor, atingindo 7%.

De acordo com dados do IBGE (2023), mais de 2,5 milhões de mulheres deixaram de trabalhar em 2022 para se dedicarem ao cuidado de parentes ou afazeres domésticos. Além disso, outras 553 mil mulheres que estavam em busca de emprego também apontaram os trabalhos domésticos e de cuidados como impeditivos (IBGE, 2023). Em contrapartida, o número de homens que saíram do mercado de trabalho pelo mesmo motivo e não estavam em busca de emprego foi de apenas 80 mil, representando menos de 4% do total de mulheres na mesma situação (IBGE, 2023).

Nas entrevistas conduzidas por Patrícia Tuma Martins Bertolin (2017) nos principais escritórios de advocacia, as advogadas entrevistadas apontaram a saída de colegas do sexo feminino em níveis plenos e seniores, "o que está diretamente relacionado à maternidade e também ao fato de essas mulheres não acreditarem que têm grandes chances de ascender nessas firmas" (Bertolin, 2017, p. 26).

Vale notar que há uma convergência entre a idade reprodutiva e produtiva das mulheres. Com relação às mulheres em cargos de gerência, há uma maior concentração na faixa etária entre 30 e 39 anos, enquanto as diretoras estão concentradas entre 30 e 49 anos de idade (Silva, 2020). Por outro lado, dados do estudo Saúde Brasil (2018) denotam que, para as mulheres com mais anos de estudo (12 anos ou mais), o nascimento do primeiro filho normalmente ocorre após a mãe completar 30 anos ou mais de idade.

Com base nos dados estatísticos coletados, podemos inferir as seguintes conclusões: (i) mulheres são minoria em posições de liderança; (ii) quando ocupam essas posições, estão concentradas em setores específicos e sujeitas a receber remunerações inferiores às dos homens que ocupam o mesmo cargo; (iii) a discriminação não pode ser atribuída à diferença de escolaridade, visto que as mulheres possuem mais anos de estudo em comparação aos homens; e (iv) as mulheres continuam a ser as principais responsáveis pelas tarefas domésticas e de cuidados.

Feitas as considerações sobre o fenômeno do teto de vidro e suas consequências, passamos à análise da relação entre homens e o poder.

1.2 O poder pertence aos homens

Como já mencionado anteriormente, as identidades sociais de mulheres e homens foram e continuam a ser moldadas por meio da atribuição de papéis distintos, conforme expectativas que a sociedade espera que cada categoria de sexo cumpra. Em linhas gerais, a predominância masculina, refletida pelo "poder do macho", permeia diversos aspectos da vida e estratos sociais diversos, como explicado por Heleieth Saffioti:

O poder do macho, embora apresentando várias nuances, está presente nas classes dominantes e nas subalternas, nos contingentes populacionais brancos e não-brancos. Uma mulher que, em decorrência de sua riqueza, domina muitos homens e mulheres, sujeita-se ao jugo de um homem, seja seu pai ou seu companheiro. Assim, via de regra, a mulher é subordinada ao homem. Homens subjugados no reino do trabalho por uma ou mais mulheres detém poder junto a outras mulheres na relação amorosa (Saffioti, 2001, p. 16).

O poder que os homens exercem sobre as mulheres é observado em diferentes aspectos da vida, e não apenas no ambiente de trabalho. Heleieth Saffioti (2001, p. 47) esclarece que “são múltiplos os planos da existência cotidiana em que se observa esta dominação” e que um nível extremamente significativo é o poder político, pois, por meio dele “os homens tomam as grandes decisões que afetam a vida de um povo”.

A concentração de poder nas mãos dos homens implica no contínuo silenciamento das mulheres. Como explicado por Mary Beard (2018, p. 3), "no que tange ao silenciamento das mulheres, a cultura ocidental tem milênios de prática". Os mecanismos de silenciamento das mulheres foram incorporados à cultura ocidental. Tais mecanismos impediram que mulheres fossem levadas a sério e afastaram-nas dos centros de poder.

Na Grécia e Roma antigas, as mulheres não apenas careciam de voz ativa, como também a oratória e o discurso público definiam a masculinidade como gênero:

Há em tudo isso, entretanto, mais do que veem os olhos. Essa “mudez” não é apenas um reflexo do esvaziamento geral do poder feminino em todo o mundo clássico: nenhum direito de voto, independência legal e econômica limitada, e assim por diante. Em parte, sim. Sem dúvida, não se esperava das mulheres antigas que levantassem a voz numa esfera política em que não tinham participação formal alguma. Mas estamos lidando com uma exclusão muito mais ativa e intensa das mulheres do discurso público – e com um impacto muito maior do que em geral reconhecemos em nossas próprias tradições, convenções e suposições relacionadas à voz feminina. O que quero dizer é que o discurso público e a oratória não eram apenas coisas que as mulheres antigas *não faziam*: eram práticas e habilidades que definiam a masculinidade como gênero. Como vimos com Telêmaco, tornar-se homem (ou pelo menos um homem de elite) era reivindicar o direito de falar. Discursar publicamente era uma – se não a característica que definia a masculinidade. Ou, para citar um famoso chavão romano, o cidadão masculino da elite poderia ser sintetizado como *vir bonus dicendi peritus*, “homem de bem, perito na fala” (Beard, 2018, p. 4).

Apesar dos séculos de evolução desde a formação das civilizações grega e romana, não podemos ignorar que o silenciamento das mulheres foi um aspecto fundamental na construção da sociedade ocidental, deixando marcas profundas em nossa realidade atual. Não surpreende que o “modelo mental e cultural de uma pessoa poderosa continua a ser absolutamente masculino” (Beard, 2018, p. 4). Como resultado, as mulheres “ainda são vistas como ocupando um lugar fora do poder” e são “consideradas intrusas quando chegam a posições de poder” (Beard, 2018, p. 46).

Assim, as mulheres foram sistematicamente excluídas dos espaços de pensamento, privadas da oportunidade de participar ativamente na reflexão e na construção do conhecimento em diversas áreas do saber. Tedeschi (2008, p. 97), ao discutir essa exclusão feminina, observa que: "práticas discursivas culturais contribuíram para estabelecer um sistema de subordinação feminina. Tanto na filosofia quanto na religião, o processo de humanização começa com o uso da palavra, da razão e do diálogo". Como as mulheres não eram consideradas seres plenos para

usarem da palavra nos locais de discurso, desde o berço da filosofia, o feminino era negado como agente pertencente ao espaço público e condicionado exclusivamente ao espaço privado.

Nesse contexto, a privação do direito de expressão das mulheres e a centralização do discurso no domínio masculino resultaram na estruturação do conhecimento e dos diversos campos científicos sendo conduzidos de forma exclusiva por homens:

O lugar do discurso é um lugar de desejo e poder, pelo qual se luta e que desperta o anseio do se apoderar. A questão não é deter o direito à fala, mas ter a fala ouvida, reconhecida como algo que possui seu propósito, seu espaço de respeito. Uma fala que pode vir a ser questionada, mas que, mesmo sob questionamento, é considerada, ouvida, tomada como uma possível verdade. Ter o direito de nascença ao discurso transformava simples corpos em corpos que viriam a ser referências nos diversos campos científicos. E pelo fato de o homem deter esse lugar de domínio – o espaço público –, a mulher passa a ser excluída dessa participação ativa, por culturalmente não ser considerada detentora das capacidades cognitivas necessárias para ser considerada indivíduo (Morais, 2020, p. 62).

A sociedade, assim, é moldada por uma perspectiva masculina, projetada e dominada pelos homens para atender aos seus próprios interesses. A teoria do "Outro", de Simone de Beauvoir, sugere que a presença da mulher no mundo é relegada à posição de um "segundo sexo”:

O homem representa um tempo o positivo e o neutro, a ponto de dizermos “os homens” para designar os seres humanos, tendo-se assimilado ao sentido singular do vocabulário latino vir o sentido geral do vocabulário homo. A mulher aparece como o negativo, de modo que toda determinação lhe é imputada como limitação, sem reciprocidade. [...] Ela não é senão o que o homem decide que seja. [...] A mulher determina-se e diferencia-se em relação ao homem, e não este em relação a ela; a fêmea é inessencial perante o essencial. O homem é o Sujeito, o Absoluto; ela é o Outro” (Beauvoir, 2009, p. 15-20).

Nesse contexto e considerando a construção social, podemos verificar que mulheres em cargos de liderança constituem o “Outro” no espaço público, pois sabe-se que, historicamente, ficaram relegadas à esfera doméstica da vida. Contrariando séculos de história, apenas nas décadas mais recentes pôde-se começar a perceber a presença mais significativa de mulheres em posições de poder.

Como pontuado por Ruth Manus (2019, p. 26), “historicamente, a sociedade sempre girou em torno do homem, de suas questões, necessidades e desejos”. Inserida nesse contexto, a mulher sempre assumiu um papel secundário, gravitando ao redor do “homem como núcleo

da família patriarcal, o homem como nobre, líder ou soberano, o homem como aquele que deteve, ao longo de milênios, o poder patrimonial e não patrimonial”.

A entrada das mulheres em setores do mercado de trabalho antes predominantemente masculinos tem desafiado a perspectiva tradicionalmente masculina que historicamente influenciou esses espaços. Conseqüentemente, muitas mulheres se veem confrontadas com a necessidade de assimilar padrões masculinos para serem aceitas, considerando a falta de modelos femininos a seguir (Bertolin, 2017, p. 25).

Assim, quando mulheres ocupam posições de prestígio dentro da hierarquia organizacional, surge um desafio adicional. É preciso encontrar um equilíbrio entre ser reconhecida como líder competente e, ao mesmo tempo, manter traços culturalmente entendidos como femininos para que a mulher não seja vista como desviante das expectativas de gênero.

Dessa forma, normalmente, as líderes femininas são obrigadas a seguir um dos dois caminhos: serem muito masculinas e objetivas ou femininas e gentis. Como cada perfil acompanha um estereótipo, se a profissional escolher ser mais objetiva e masculina, será considerada competente e antipática; porém, caso adote uma postura feminina e gentil, poderá ser vista como simpática e incompetente. Conseqüentemente, “quando uma mulher deixa de ser submissa ao homem e assume uma posição de poder, ela se arrisca a ser rotulada negativamente, independente do perfil que adote” (Acker, 2009, p. 208).

De acordo com Joan Acker (1990, p. 139), o poder em âmbitos nacional e mundial está concentrado nos enclaves masculinos presentes nas grandes organizações estatais e econômicas. O referencial é o homem – o “trabalhador universal” –; dessa forma, nas organizações, os comportamentos e perspectivas masculinas são tomados como universais e processos são teorizados sob uma pretensa neutralidade de gênero. Nesse contexto, qualquer modificação comportamental ou de atitude do gênero feminino é considerada “contaminadora, problemática ou irrelevante na estrutura de gênero neutro” (Acker, 1990, p. 142).

Dessa forma, dentro do mercado de trabalho, a visão androcêntrica impõe-se como neutra, o que acaba ratificando a dominação masculina nas posições de destaque dentro das organizações públicas e privadas. Constatamos, assim, que o poder tem sido historicamente detido pelos homens e a presença das mulheres nesses espaços é percebida como verdadeira “intrusão”. Como bem pontua Ruth Manus (2019, p. 54): “a lógica é bem simples, enquanto no meu ambiente de trabalho eu for a única mulher de um grupo de vários homens, sou espécie de visita. Sou ‘o outro’ da Simone de Beauvoir. Sou aquela que, mesmo sem dizer nada, pede licença para estar ali”.

A estrutura social evidencia que, enquanto o poder for predominantemente masculino, os tetos de vidro no mercado de trabalho continuarão sendo construídos e fortalecidos. É preciso inverter a lógica de dominação masculina para que mulheres sejam reconhecidas como detentoras legítimas de poder e consideradas merecedoras de assumir cargos de liderança.

É relevante destacarmos a importância da inclusão de mulheres em processos decisórios para podermos garantir um futuro mais igualitário entre os gêneros. Nesse sentido, como destaca Lívia Mendes Moreira Miraglia:

Mais uma vez destaca-se a importância de as mulheres ocuparem as posições de poder em todos os locais, a fim de inclui-las nos processos decisórios, seja para a adoção de medidas institucionais, laborais ou públicas, seja em contextos de normalidade, seja em contextos de crise quando a capacitação para as mulheres falarem o que querem e não apenas o que refutam é ainda mais urgente e necessária. Só assim sairemos melhores e poderemos ampliar os horizontes e entrever um futuro mais igualitário entre os gêneros (Miraglia, 2020, p. 9).

Assim, a ausência de representatividade feminina no poder retroalimenta a situação de discriminação, pois reflete na falta de políticas públicas direcionadas ao cuidado e às tarefas domésticas, contribuindo para a ausência de escolas e creches públicas (e privadas) que operem de forma eficiente durante o horário comercial, bem como para a falta de planejamento urbano e habitacional adequado nas cidades (o que dificulta significativamente a participação efetiva da mulher, especialmente aquelas com filhos, no mercado de trabalho). Tais fatores muitas vezes impedem as mulheres de avançarem em suas carreiras e de alcançarem posições de liderança (Miraglia, 2020).

Além disso, a escassez de mulheres em cargos de liderança nas empresas mantém estruturas machistas e discriminatórias no ambiente de trabalho, contribuindo para uma cultura que privilegia os valores e perspectivas masculinas. Por exemplo, essas estruturas relegam a esfera doméstica exclusivamente ao âmbito individual e privado, tornando tais atividades invisíveis para o ambiente corporativo, onde muitas vezes as mulheres são penalizadas por precisarem se ausentar ou terem disponibilidade limitada devido a compromissos com filhos ou com tarefas domésticas. Ainda, a ausência de representatividade feminina parece estar no cerne da propagação de uma cultura de trabalho para além do horário comercial que prejudica a vida pessoal (Miraglia, 2020).

Considerando que o domínio público de homens se deu graças à sujeição de mulheres à esfera privada, cumpre-nos analisar a relação entre trabalho de cuidado, divisão sexual e teto de vidro.

1.3 A relação indissociável entre trabalho de cuidado, divisão sexual do trabalho e o teto de vidro

A compreensão da estrutura do mercado de trabalho, quanto ao gênero, demanda uma análise sobre os papéis sociais assumidos por mulheres e homens. Como explicitado anteriormente, o fenômeno do teto de vidro está intrinsecamente ligado aos papéis atribuídos às mulheres, culturalmente destinadas às tarefas domésticas e aos cuidados com os filhos.

É crucial compreender que o trabalho de cuidado há séculos tem sido uma responsabilidade de gênero, predominantemente atribuída às mulheres. Esse papel não resulta de alguma inclinação ou vocação natural, nem é uma consequência direta da socialização das mulheres. Ele surge da atribuição cultural do trabalho reprodutivo doméstico não remunerado (Schultz Lee, 2010). Portanto, rotular o trabalho de cuidado como inerentemente natural para as mulheres é uma maneira de encobrir a desigualdade material subjacente na divisão sexual do trabalho, fortalecendo a segregação ocupacional e a discriminação salarial (Schultz Lee, 2010).

Conforme ensina Silvia Federici (2017), a exclusão feminina do trabalho assalariado e a delegação do trabalho de cuidado não remunerado às mulheres têm sido fundamentais para a acumulação primitiva e para o desenvolvimento do próprio sistema capitalista:

Entre os fenômenos que estão incluídos na acumulação primitiva: (i) o desenvolvimento de uma nova divisão sexual de trabalho; (ii) a construção de uma nova ordem patriarcal, baseada na exclusão das mulheres do trabalho assalariado e em sua subordinação aos homens; (iii) a mecanização do corpo proletário e sua transformação, no caso das mulheres, em uma máquina de produção de novos trabalhadores (Federici, 2017, p. 26).

Nesse sentido, na transição do feudalismo, a “importância econômica da reprodução da força de trabalho realizada no âmbito doméstico e sua função na acumulação de capital se tornaram invisíveis, sendo mistificadas como uma vocação e trabalho de mulheres” (Federici, 2017, p. 145).

As mudanças históricas redefiniram o papel das mulheres na sociedade em relação aos homens. Solidificou-se, no século XIX, a figura da dona de casa em período integral. As mulheres ficaram mais sujeitas ao trabalho reprodutivo, o que intensificou sua dependência financeira, possibilitando que o Estado e os empregadores utilizassem o salário masculino como meio de controlar as mulheres (Federici, 2017).

Passaram a ser construídos novos cânones culturais que maximizavam as diferenças entre mulheres e os homens, criando estereótipos mais femininos e mais masculinos,

estabelecendo-se “que as mulheres eram inerentemente inferiores aos homens – excessivamente emocionais e luxuriosas, incapazes de se governar – e tinham que ser colocadas sob controle masculino” (Federici, 2017, p. 202).

Conforme defendido por Silvia Federici (2017), a caça às bruxas intensificada na Idade Média resultou na destruição de um conjunto abrangente de práticas femininas. Inclusive, houve uma crescente criminalização do controle da procriação pelas mulheres, uma vez que “durante a Idade Média, as mulheres haviam contado com muitos contraceptivos que consistiam basicamente em ervas e ‘pessários’ (supositórios vaginais)” (Federici, 2017, p. 181). As mulheres que exerciam as práticas de controle de natalidade também foram consideradas como bruxas. Assim, a caça às bruxas foi, pelo menos parcialmente, uma tentativa de criminalizar o controle da natalidade e colocar o corpo feminino a serviço do aumento populacional e da força de trabalho.

Forçar as mulheres a procriar contra sua vontade revela uma faceta da nova divisão sexual do trabalho, que submete as mulheres à “escravização da procriação” (Federici, 2017, p. 178).

Por sua vez, na obra “O Patriarcado do Salário”, Silvia Federici destaca o papel central do trabalho doméstico e de cuidados, que é desempenhado pelas mulheres sem qualquer tipo de remuneração, como forma de manter o sistema capitalista e desenvolver a força de trabalho. Conforme explicado pela autora:

Assim que erguemos a cabeça das meias que cerzimos e das refeições que preparamos e olhamos para a totalidade de nossa jornada de trabalho, vemos que, embora ela não resulte em salário, nosso esforço gera o produto mais precioso do mercado capitalista: a força de trabalho. O trabalho doméstico, na verdade, é muito mais que limpeza da casa. É servir à mão de obra assalariada em termos físicos, emocionais e sexuais, prepará-la para batalhar dia após dia por um salário. É cuidar de nossas crianças – futura mão de obra -, ajudá-las desde o nascimento e ao longo de seus anos escolares e garantir que elas também atuem de maneira que o capitalismo espera delas (Federici, 2021, p. 18-19).

A institucionalização do trabalho doméstico gratuito se legitima sob o argumento de que não é o salário, mas sim o amor, que sempre compensou esse trabalho. Em outras palavras, o sistema patriarcal promove uma divisão na qual a esfera doméstica é considerada essencialmente feminina, sob o véu de que este se trata de um trabalho pautado no afeto.

Camila Franco Henriques elucida que o trabalho doméstico e de cuidados é considerado invisível, uma vez que sequer é considerado trabalho. Dessa forma, o trabalho e sua valorização, por si só, consistem em um problema de gênero (Henriques, 2022).

Como pontuado anteriormente, o conceito ocidental atual de trabalho doméstico é estrutura relativamente recente, originada no final do século XIX. Nesse período, impulsionada pela resistência da classe trabalhadora e pela necessidade de mão de obra mais eficiente, a classe capitalista na Inglaterra e nos Estados Unidos iniciou uma reforma social que impactou na estruturação do trabalho doméstico como conhecemos, imergindo a figura da dona de casa em tempo integral. De acordo com Silvia Federici:

Segundo o ponto de vista dos impactos sobre as mulheres, essa reforma pode ser descrita como a criação da dona de casa em tempo integral, um processo complexo de engenharia social que, em poucas décadas, retirou as mulheres – em especial as mães – das fábricas, aumentou substancialmente os salários da mão de obra masculina, o suficiente para sustentar a dona de casa “que não trabalhava”, e instituiu formas de educação popular para ensinar às operárias as habilidades necessárias ao trabalho doméstico (Federici, 2021, p. 141).

Essa figura da dona de casa em tempo integral foi objeto de estudo de Betty Friedan. Em sua pesquisa com mulheres da classe média nos Estados Unidos durante os anos 1960, a autora identificou sentimento de insatisfação entre aquelas que se dedicavam exclusivamente ao lar. Tal sentimento foi denominado por Friedan de "o problema que não tem nome":

O problema permaneceu oculto, silenciado, por muitos anos na mente das mulheres estadunidenses. Era uma inquietude estranha, uma sensação de insatisfação, um desejo que afligia as mulheres na metade do século XX nos Estados Unidos. Cada dona de casa suburbana lidava com ele sozinha. Enquanto arrumava as camas, fazia compras, escolhia o tecido para forrar o sofá, comia sanduíches de pasta de amendoim com as crianças, fazia as vezes de motorista de escoteiros, deitava-se ao lado do marido à noite... temia fazer a si mesma a pergunta silenciosa: “Isso é tudo?” (Friedan, 1963, p. 13).

Embora o "problema sem nome" pareça ter sido atenuado com a crescente entrada das mulheres no mercado de trabalho no século XX, o trabalho doméstico e de cuidados ainda impõe consequências à mão de obra feminina que escolhe trabalhar fora do lar.

Isso porque a responsabilização das mulheres pelos trabalhos reprodutivos, domésticos e de cuidado estrutura-se a partir da divisão sexual do trabalho. Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007) explicam que a divisão sexual do trabalho “é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a

sobrevivência da relação social entre os sexos” (Hirata; Kergoat, 2007, p. 599). Nesse sentido, a divisão sexual do trabalho é acompanhada de uma hierarquia das relações sexuadas de poder.

Para Kergoat (2009), a divisão sexual origina-se baseada na delimitação de espaços apropriados para os trabalhos femininos (na esfera privada e nas ocupações relativas ao cuidado do outro, numa extensão daquela) e os masculinos (na esfera pública, ou seja, nos negócios, na política, nas ocupações de prestígio social e que dão provas de virilidade masculina, nas demonstrações de coragem e domínio do medo).

Uma das características da divisão sexual do trabalho é a destinação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva, e simultaneamente, a ocupação pelos homens das funções de forte valor social agregado (políticas, religiosas, militares) (Hirata; Kergoat, 2007).

As mulheres ficam, portanto, condicionadas ao trabalho reprodutivo que se traduz em “trabalho físico, mental e emocional necessário para a geração, criação e socialização de crianças, assim como a manutenção de casas e pessoas (da infância até a velhice)” (Brites, 2007, p. 94). Os dois princípios organizadores dessa forma de divisão social do trabalho são (i) separação: existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres); e (ii) hierarquização: o trabalho de homem vale mais do que o de mulher (Hirata; Kergoat, 2007).

A divisão sexual do trabalho possui plasticidade e suas modalidades variam no tempo e espaço. Nesse sentido, é inegável que a condição feminina melhorou nas últimas décadas, mas a divisão sexual mantém a distância entre os sexos insuperável (Hirata; Kergoat, 2007).

Como demonstram os dados estatísticos examinados, a inserção da mulher no mercado de trabalho fez a mulher sair de casa, mas não inseriu o homem na casa. Em outras palavras, a dicotomia entre público e privado indica que a mulher entrou no trabalho da esfera pública, mas o homem não entrou no trabalho da esfera privada (Henriques, 2022). Isso faz com que as tarefas domésticas e de cuidados recaiam, ainda hoje, em medida significativamente superior sobre as mulheres.

Nos seus estudos acerca da interseção entre gênero e trabalho, Nancy Fraser (2009) conclui que a entrada das mulheres no mercado de trabalho não resultou e nem resulta na sua liberação das responsabilidades domésticas, nem na partilha equitativa das tarefas do lar. Pelo contrário, muitas mulheres acabam acumulando as demandas do trabalho remunerado fora de casa com o trabalho doméstico. Isso levanta a questão amplamente discutida pela literatura feminista sobre a jornada dupla, e até tripla, enfrentada pelas mulheres, demonstrando que a luta pela igualdade de oportunidades no mercado de trabalho não foi suficiente para eliminar as disparidades de gênero na sociedade.

Nesse sentido, muitas mulheres acabam optando por empregos menos desgastantes, que lhes permitam dedicar mais tempo aos cuidados domésticos. Além disso, é comum que as mulheres ocupem empregos com remuneração mais baixa ou em trabalhos de meio período ou com poucas chances de ascensão. Nas palavras de Heleieth Saffioti:

A concepção do trabalho feminino como um trabalho subsidiário favorece a oferta e aceitação de salários mais baixos que os masculinos. A menor qualificação da força de trabalho feminina, quer entendida meramente em termos de qualificação técnica, quer compreendida como conjunto de traços da personalidade voltada para a realização do êxito econômico, é grandemente responsável pelo fato de a mulher desempenhar as funções com as piores remunerações (Saffioti, 2013, p. 345).

Em outras palavras, a falta de distribuição equitativa das responsabilidades domésticas e do cuidado com os filhos continua a ser uma barreira para a emancipação das mulheres e para a plena participação e permanência no mercado de trabalho, condicionando-as a postos mais precários de trabalho. A sobrecarga resultante das tarefas domésticas e do cuidado com os filhos, que implica em segunda (ou terceira) jornada de trabalho para as mulheres, compromete sua disponibilidade e capacidade mental e física ao trabalho.

Diante desse contexto, figuram atualmente diferentes modelos de divisão de trabalho doméstico e profissional. Conforme ensinado por Helena Hirata e Daniele Kergoat (2007): (i) no “modelo tradicional”, os papéis na família e no âmbito doméstico são assumidos inteiramente pelas mulheres e o papel de provedor é atribuído aos homens; (ii) no “modelo de conciliação”, cabe quase que exclusivamente às mulheres conciliar vida familiar e vida profissional, permitindo que homens se dediquem exclusivamente ao trabalho produtivo; (iii) no modelo “paradigma da parceira”, presume-se a igualdade entre os sexos e a divisão das tarefas domésticas pelo casal – todavia, este modelo dificilmente atinge uma divisão totalmente igualitária das tarefas entre os sexos; e (iv) no “modelo delegação”, as mulheres delegam a outras mulheres as tarefas domésticas e familiares (Hirata; Kergoat, 2007). Vale pontuar que, em todos os modelos, as mulheres continuam assumindo os papéis domésticos e de cuidados, ainda que indiretamente:

A socialização familiar, a educação escolar, a formação na empresa, esse conjunto de modalidades diferenciadas de socialização se combinam para a reprodução sempre renovada das relações sociais. As razões dessa permanência da atribuição do trabalho doméstico às mulheres, mesmo no contexto da reconfiguração das relações sociais de sexo a que se assiste hoje, continua sendo um dos *problemas* mais importantes na análise das relações sociais de sexo/ gênero. E o que é mais espantoso é a maneira como as

mulheres, mesmo plenamente conscientes da opressão, da desigualdade da divisão do trabalho doméstico, continuam a se incumbir do essencial desse trabalho doméstico, inclusive entre as militantes feministas, sindicalistas, políticas, plenamente conscientes dessa desigualdade (Hirata; Kergoat, 2007, p. 607).

Especialmente sobre o modelo de delegação, “a gestão do conjunto do trabalho delegado é sempre da competência daquelas que delegam” (Hirata; Kergoat, 2007, p. 607) e, dessa forma, continuam sendo atribuição das mulheres.

Lívia Mendes Moreira Miraglia (2020) ressalta que, ainda que homens possam assumir algumas atividades domésticas, a carga de trabalho doméstico nunca se iguala à das mulheres, pois elas enfrentam a sobrecarga mental de terem de se responsabilizar “pela organização da casa e dos eventuais trabalhadores domésticos, atividades escolares e extracurriculares dos filhos, listas infundáveis de compras e outros afazeres do lar que, mesmo quando executadas pelos homens são, normalmente, pensadas e determinadas pelas mulheres” (Miraglia, 2020, p. 4).

É relevante ressaltar que a divisão sexual do trabalho nos conduz a questionar não somente as tarefas domésticas e de cuidado realizadas pelas mulheres no âmbito privado, mas também a predominância da mão de obra feminina em ocupações formais relacionadas ao cuidado (Hirata; Kergoat, 2007), como é o caso de professoras, enfermeiras e cuidadoras.

Nesse sentido, perpetua-se a ideia de que os papéis de homens e mulheres são distintos, porque se complementam. A perspectiva baseada na "complementaridade" está alinhada com a concepção de separação entre as responsabilidades profissionais e domésticas de mulheres e homens. Dentro do âmbito profissional, essa abordagem também implica divisão entre diferentes tipos e formas de empregos que sustentam a reprodução dos papéis de gênero (Hirata; Kergoat, 2007).

Dessa maneira, a escolha profissional representa uma das formas que a divisão sexual do trabalho opera, já que muitas ocupações carregam o rótulo de “feminina” ou “masculina”, numa nítida demonstração de que se vinculam a estereótipos de gênero, como se fosse natural o fato de serem ocupadas por homens ou mulheres. Tal fato se relaciona diretamente com o teto de vidro, uma vez que os trabalhos considerados socialmente importantes, como, por exemplo, o de executivo em uma grande organização privada, têm sido, em geral, rotulados como masculinos.

Patrícia Tuma Martins Bertolin e Camila Bertoletto Roque (2021), em estudo sobre o obstáculo à ascensão de mulheres em cargos de liderança, realizaram entrevistas com mulheres de diferentes cargos de grandes companhias da empresa. As autoras identificaram que os

trabalhos domésticos e de cuidados estão relacionados com a evasão feminina de trabalhos e a dificuldade de ascensão profissional:

A difícil conciliação da vida profissional com os papéis de esposa e mãe é indicada como o principal motivo de evasão feminina das companhias, tanto pela literatura quanto por todas as entrevistadas. Enquanto os homens tomam tal decisão por acreditarem que terão maiores salários ou chances de crescimento em outra empresa, as mulheres, em determinado período da vida, sentem-se obrigadas a escolher entre a carreira e a maternidade (Bertolin; Roque, 2021, p. 23800).

Em pesquisa realizada por Claudio Salvadori Dedecca, Camila Santos Matos de Freitas Ribeiro e Fernando Hajime Ishii (2009), os autores identificaram que, com relação às mulheres em posições de liderança, a melhor inserção ocupacional não permite superar sua situação de desvantagem em termos de jornada de trabalho para reprodução social. Isso porque as mulheres nessas posições continuam a realizar um volume de horas ponderável nos trabalhos de cuidados.

Conforme destacado por Tithi Bhattacharya (2019), o sistema capitalista é uma estrutura unificada capaz de integrar de maneira desigual a esfera da reprodução e a esfera da produção. Essa integração está conectada à posição e participação das mulheres nos domínios públicos, refletindo em sua menor presença em cargos de liderança, apesar de representarem estatisticamente a parcela mais qualificada. Como pontuado pela autora, mesmo quando as mulheres conquistam posições de destaque no mercado formal, a ocupação de cargos de chefia não influencia na atribuição das responsabilidades domésticas às mulheres.

Dessa forma, ressaltamos que a divisão sexual do trabalho confere às mulheres a responsabilidade pelos afazeres domésticos e de cuidado, o que dificulta sua participação no mercado de trabalho. Aquelas que ingressam no mercado de trabalho são frequentemente direcionadas para áreas consideradas secundárias, com empregos de menor prestígio e remuneração mais baixa. Isso significa que as mulheres enfrentam consideráveis obstáculos ao tentarem desafiar essa divisão sexual do trabalho. Assim, mesmo quando alcançam postos de liderança, as mulheres se veem encarregadas das tarefas domésticas e de cuidado, ainda que passem a delegar tais tarefas.

Dado o contexto em que a delegação das responsabilidades domésticas e de cuidado é realidade frequente para as mulheres em cargos de liderança, é oportuno discutir de forma mais detalhada tal modelo de delegação.

1.3.1 Do teto de vidro ao piso pegajoso: as mulheres para quem os trabalhos domésticos e de cuidado são delegados

Luziberto Barrozo Carneiro, Anderson Betti Frare e Débora Gomes de Gomes (2019) apontam que as mulheres gestoras possuem perfil bastante específico: na maioria, são mulheres brancas, com idade entre 26 e 41 anos, com titulação de MBA e especialização.

Dessa forma, quando nos referimos a mulheres que têm mais chances de “romper” o teto de vidro e ascender profissionalmente, não estamos nos referindo a qualquer mulher. Essas mulheres já ocupam, previamente à sua entrada no mercado de trabalho, posição privilegiada na sociedade, distinta da situação da maioria das mulheres.

Nesse aspecto, ao analisarmos o fenômeno do teto de vidro, é essencial considerarmos que a condição das mulheres não é atravessada apenas pelo gênero, como também pela classe social e pela raça. Como bem pontuado por Jules Falquet (2017, p. 67) “medir avanços para as mulheres apenas com a régua unívoca e restrita do gênero, negligenciando as relações de ‘raça’ e classe, só pode induzir a erro”.

Utilizando o conceito de interseccionalidade proposto por Kimberlé Crenshaw (1989), devemos considerar que há uma interseção entre diferentes identidades sociais, e quando isso ocorre, a discriminação assume características singulares. Assim, em contextos específicos, diferentes categorias sociais e biológicas, como sexo, gênero, raça, sexualidade, religião e classe se intersectam e interagem, gerando um sistema de opressão que revela a interseção de múltiplas formas de discriminação.

Se, ao debatermos o fenômeno do teto de vidro, desconsideramos a interseccionalidade e adotamos uma abordagem universal das experiências das mulheres, corremos o risco de cair no "essencialismo de gênero", o qual, conforme ensinado por Angela P. Harris (2020, p. 46), exprime “a noção de que uma única, ‘essencial’ experiência das mulheres pode ser isolada e descrita independentemente da raça, classe, orientação sexual e outras realidades da experiência”.

Ao analisarmos os dados estatísticos, constatamos que, em contraste com as mulheres que têm alguma possibilidade de romper o teto de vidro, as mulheres negras ocupam a base da hierarquia profissional. Elas enfrentam níveis mais elevados de desemprego, representando aproximadamente 20% da taxa de desocupação (IBGE, 2022). O rendimento médio das mulheres negras é de R\$ 1.617,00 (ou seja, 50% inferior ao rendimento dos homens não negros, 40% inferior ao das mulheres não negras e 18% inferior aos homens negros) (IBGE, 2022). Além disso, 39,3% das mulheres negras empregadas ocupam o setor informal (IBGE, 2022).

Lélia Gonzalez indica que a população negra, de modo geral, foi excluída de um processo de desenvolvimento e ficou relegada a uma condição marginal. Dentro desse contexto, as mulheres negras, por sofrerem diferentes formas de discriminação, estão condicionadas aos níveis mais altos de opressão:

Excluída da participação no processo de desenvolvimento (desigual e combinado, não esqueçamos), ficou relegada à condição de massa marginal crescente: desemprego aberto ou não, ocupação “refúgio” em serviços puros, trabalho ocasional, ocupação intermitente, trabalho por temporada etc. Ora, tudo isso implica baixíssimas condições de vida em termos de habitação, saúde, educação etc. Quanto à mulher negra, que se pense em sua falta de perspectivas quanto à possibilidade de novas alternativas. Ser negra e mulher no Brasil, repetimos, é ser objeto de tripla discriminação, uma vez que os estereótipos gerados pelo racismo e pelo sexismo a colocam no nível mais alto de opressão (Gonzalez, 2020, p. 45).

Como indica Romina Carla Lerussi (2020), os trabalhos domésticos geralmente estão reunidos em um ser humano singular: uma mulher trabalhadora doméstica e cuidadora ao mesmo tempo, com qualidades interseccionadas. O trabalho de tais mulheres é subvalorizado, inviabilizado e inferiorizado.

Os dados estatísticos comprovam que a mão de obra negra feminina assume papel central no trabalho doméstico brasileiro. Em 2022, o trabalho doméstico era realizado por 5,8 milhões de pessoas, sendo 92% mulheres e 61,5% mulheres negras (IBGE, 2022). Ainda que sejam maioria, mulheres negras sofrem discriminação no âmbito do trabalho doméstico: elas recebem 20% a menos do que as mulheres não negras (IBGE, 2022).

Nesse contexto, as mulheres negras e/ou pobres estão sujeitas ao “piso pegajoso”. Conforme ensina Brena Paula Magno Fernandez (2019, p. 88-89), “a metáfora do piso pegajoso refere justamente à dificuldade que as mulheres concentradas nestes setores e empregos menos valorizados economicamente encontram para alterar a sua situação”. Em decorrência do piso pegajoso, as mulheres comumente estarão condicionadas a profissões que remetem aos afazeres domésticos e de cuidado (como garçone, enfermeira, pedagoga).

Dessa forma, o piso pegajoso é uma metáfora que traduz a segregação das mulheres no plano horizontal do mercado de trabalho e demonstra que há naturalização da vinculação das mulheres em determinados postos de trabalhos que são desqualificados e mal remunerados, sobretudo os postos do setor terciário (Fernandez, 2019). Portanto, as mulheres submetidas ao piso pegajoso estão confinadas na parte inferior da escala do trabalho. Observa-se que o piso pegajoso desencadeia disparidades salariais gritantes entre homens e mulheres.

Nesse cenário, há profunda relação entre as mulheres que buscam “quebrar” o teto de vidro e aquelas presas ao piso pegajoso. Existe um processo de externalização do trabalho doméstico pelas mulheres em ascensão profissional e com melhores condições financeiras às mulheres pobres e em condições precárias. Conforme ensina Danièle Kergoat:

Tomemos o exemplo da externalização do trabalho doméstico. As mulheres das sociedades do Norte e das grandes metrópoles dos países do Sul trabalham cada vez mais; cada vez mais, também, elas ocupam postos de comando nas empresas e investem em suas carreiras. Assim – e como o trabalho doméstico não é considerado nas sociedades de mercado, e o envolvimento subjetivo é cada vez mais solicitado, senão exigido, pelas novas formas de gestão de negócios -, elas precisam externalizar “seu” trabalho doméstico. Para fazer isso, podem contar com a enorme reserva de mulheres pobres e em condições precárias (Kergoat, 2017, p. 28).

Tal externalização do trabalho doméstico é denominada por Helena Hirata e Danièle Kergoat (2007) como “modelo de delegação”, que se deve à polarização do emprego das mulheres e ao aumento de profissionais femininas de nível superior e executivas, que “têm ao mesmo tempo a necessidade e os meios de delegar a outras mulheres as tarefas domésticas e familiares” (Hirata; Kergoat, 2017, p. 604-605).

Tal modelo de delegação foi, inclusive, observado por Patrícia Tuma Martins Bertolin (2017) em entrevista com as advogadas dos principais escritórios de advocacia do país. Tendo em vista a reiterada incompatibilidade entre as demandas familiares e as profissionais, a delegação das atividades domésticas apareceu nas entrevistas como o principal recurso utilizado pelas advogadas para viabilizar tal conciliação. Contudo, embora as mulheres deleguem as tarefas domésticas, elas continuam responsáveis pela sua supervisão (Bertolin, 2017).

A externalização ou delegação do trabalho doméstico apazigua as tensões de casais heterossexuais mais abastados e permite que as mulheres possam se envolver mais nas demandas profissionais. Esta situação evita a reflexão sobre o trabalho doméstico e de cuidados, que continua concentrado na mão de mulheres mais pobres em condições precárias e, normalmente, negras. Assim sendo, “essa precificação das interações sociais nos casais e nas empresas não faz avançar um milímetro a luta pela igualdade entre homens e mulheres” (Kergoat, 2017, p. 29), sendo que, na realidade, ela desempenha “uma função regressiva a esse respeito, pois funciona no âmbito da dissimulação e da negação” (Kergoat, 2017, p. 29).

Dessa forma, enquanto uma parcela das mulheres tem mais condições de alcançar cargos altos (ainda que sofram diversas discriminações para alcançá-los), outra parcela da mão de obra

feminina sequer tem acesso a empregos que lhe permitam acender social e profissionalmente. Conforme constatado por Cristina Bruschini e Maria Rosa Lombardi:

Chamamos a atenção também para a má qualidade do trabalho realizado pelas mulheres, que, em grande parte, se concentra em atividades informais e precárias, ou seja, de má qualidade e não protegidas pela legislação. Por outro lado, também constatamos a ocorrência de tendências inovadoras, que apontam para a conquista, por parte de mulheres mais escolarizadas, de bons empregos, embora mantendo a concentração em guetos femininos, bem como desigualdades salariais entre trabalhadores de ambos os sexos, mesmo nos bons empregos (Bruschini; Lombardi, p. 159).

Por meio da exploração da própria mão de obra feminina, as mulheres transferem as responsabilidades domésticas e de cuidado para que possam se dedicar à carreira. Essa dinâmica resulta no aumento do número de mulheres em profissões de nível superior e, concomitantemente, contribui para o crescimento da precariedade na situação de outras mulheres.

É fundamental que, ao mesmo tempo que reivindicamos a superação das barreiras impostas pelo teto de vidro e o alcance do topo da hierarquia profissional por mulheres, intensifiquemos nossa luta por condições dignas e mais igualitárias para as mulheres que ocupam a base dessa hierarquia, muitas das quais são negras e de baixa renda.

Em outras palavras, queremos ver mais mulheres no topo, mas desde que isso signifique uma distribuição mais equitativa das responsabilidades domésticas e de cuidados entre os gêneros, e não simplesmente a transferência dessas tarefas para mulheres menos favorecidas socialmente. Como leciona Danièle Kergoat (2017, p. 29), “o processo emancipatório só pode existir se for desenvolvido simultaneamente no âmbito coletivo e no individual. E se esse processo, no caso das mulheres, conseguir conjugar consciência de gênero, consciência de classe e consciência de raça”.

Em vista de todo exposto nesse primeiro capítulo, pudemos aprofundar as noções acerca do fenômeno do teto de vidro e das suas consequências atuais no mercado de trabalho brasileiro. Além disso, tecemos reflexões sobre a relação entre homens e o poder, destacando os obstáculos enfrentados pelas mulheres na busca por posições de destaque. Ademais, discutimos como a atribuição predominante das tarefas de cuidado e domésticas às mulheres e a divisão sexual do trabalho contribuem para a manutenção do teto de vidro. No próximo capítulo, buscaremos investigar se o Direito do Trabalho também desempenha um papel na perpetuação desse fenômeno.

2 ANÁLISE CRÍTICA DO DIREITO DO TRABALHO: A ATRIBUIÇÃO DOS TRABALHOS DE CUIDADO ÀS MULHERES *VERSUS* A AUSÊNCIA DE LIMITE DE JORNADA DAS MULHERES LÍDERES

Partindo da constatação da existência do teto de vidro no mercado de trabalho brasileiro, interessa-nos investigar a eficácia do Direito do Trabalho no combate à discriminação de gênero. Ademais, busca-se analisar se o Direito do Trabalho pode, ao mesmo tempo, dificultar, de alguma forma, a ascensão profissional das mulheres.

Para isso, adotaremos uma abordagem crítica do sistema jurídico, com foco na perspectiva feminista do ramo justralhista.

2.1 Crítica feminista ao Direito do Trabalho

Conforme Nicola Lacey (2004) destaca, a apropriação acadêmica feminista do discurso jurídico evoluiu em três etapas.

A primeira fase revelou a completa ausência das mulheres e de suas questões na agenda dos estudos jurídicos. Isso possibilitou o início da análise de problemas relacionados à condição das mulheres, como violência doméstica e sexual, disparidades no ambiente de trabalho, discriminação de gênero proveniente do sistema tributário, entre outros (Lacey, 2004).

Na segunda fase, observou-se a inclusão do conceito de gênero no debate jurídico, estabelecendo distinção entre sexo como categoria biológica e gênero como construção social das diferenças entre indivíduos tornando o gênero, portanto, uma dimensão de poder legitimada pelo Direito. Nesse contexto, houve movimento teórico inicialmente centrado em "mulheres e Direito" e que, posteriormente, evoluiu para "gênero e Direito" (Lacey, 2004).

Por fim, na terceira fase, emergiu a "teoria feminista do Direito", campo desenvolvido com demandas analíticas, ético-políticas e metodológicas próprias e específicas (Lacey, 2004).

O papel da crítica feminista ao Direito é reconstruí-lo de modo que não reforce a subordinação de mulheres aos homens. Como ensina Clare Dalton (1987), envolver-se no pensamento jurídico feminista é relacionar investigações e atividades ligadas ao Direito a partir dessa perspectiva, de modo a comprometer-se com três tarefas: (i) descrever a subordinação das mulheres, avaliando sua natureza e extensão; (ii) perguntar como e por quais motivos as mulheres permanecem nessa posição; e (iii) promover mudança efetiva nesse campo de estudo.

Mariana Prandini Assis (2017) indica que a teoria feminista do Direito pode ser analisada sob as perspectivas analítica, ético-política e metodológica:

De uma perspectiva analítica, a teoria feminista do direito estabelece firmemente que sexo/gênero é um tipo importante de estrutura social que caracteriza e influencia a produção, o conteúdo e a interpretação do direito. De uma perspectiva ético-política, ela afirma que as diferenças biológicas são usadas indevidamente para produzir uma diferenciação social entre as pessoas e conseqüentemente designar mulheres a um lugar subordinado, oprimido e desprezado. Nesse processo, o direito funcionava (como ainda funciona) como um importante mecanismo que produz e reproduz desigualdades de gênero. E, finalmente, considerando a metodologia, a teoria feminista do direito não assume uma atitude dogmática com relação ao seu objeto. Pelo contrário, é caracterizada por uma análise crítica minuciosa do direito e das práticas jurídicas, viabilizada pela sempre presente vinculação entre a teoria e prática (Assis, 2017, p. 150).

A crítica feminista ao Direito destaca que o universalismo que ele propõe não foi alcançado, pelo menos não na velocidade desejada pelas mulheres que foram excluídas desse processo. Durante muito tempo, o sistema jurídico negou às mulheres o reconhecimento de direitos. Essa é uma das razões fundamentais que explicam porque muitas demandas e discussões dos movimentos feministas ao redor do mundo se manifestam como lutas pela conquista de condições legais e cívicas para as mulheres (Assis, 2017).

Alda Facio (1999), em seus estudos sobre a importância da análise de gênero do fenômeno legal, esclarece que o androcentrismo atravessa todas as instituições e adota como parâmetro o homem branco e heterossexual. O feminino é, sempre, o “Outro”, e sua existência é sempre a oposição ao masculino. A existência ou inexistência de determinadas leis, jurisprudências, doutrinas e/ou teorias, permite assimilar que não há leis baseadas em igualdade formal capaz de produzir os mesmos efeitos para os gêneros.

Dentro desse cenário, o Direito do Trabalho fundou-se em estereótipos de gênero. Deve-se, então, a partir dessa constatação, compreender-se e analisar quem são as pessoas protegidas por este ramo do Direito, qual a sua extensão e aplicação e, ainda, quem são os “trabalhadores” para quem a lei trabalhista foi criada (Fudge, 2014, p. 2).

O Direito do Trabalho baseia-se em instituições e normas jurídicas que historicamente constituíram, e atualmente reforçam, dicotomias entre trabalho público e trabalho privado e trabalho assalariado e trabalho não remunerado. Essas dicotomias sistematicamente desfavorecem as pessoas que se dedicam ao trabalho de cuidado e ao trabalho doméstico, reforçando os papéis tradicionais de gênero (Fudge, 2016).

Conforme ensina Judy Fudge, “as instituições jurídicas e as normas legais não refletem simplesmente as diferenças naturais entre os sexos, mas, na verdade, estão profundamente envolvidas em designar gênero pra diferentes formas de trabalho” (Fudge, 2016, p 10). Assim

sendo, promoveram e continuam promovendo “arranjos de trabalho e normas profundamente marcadas pelo gênero”, como é o caso do contrato de trabalho (Fudge, 2016, p. 11).

Mais do que simplesmente garantir normas jurídicas mais igualitárias entre os gêneros, reconhecendo a importância dessas conquistas, as teóricas feministas do Direito do Trabalho argumentam que é crucial atentar para os aspectos de gênero que permeiam a organização social do trabalho. Sem tal percepção, o "campo de trabalho acadêmico não pode ser adequadamente compreendido ou questionado, e nossos valores e objetivos não podem ser buscados ou realizados de maneira satisfatória" (Conaghan, 2014, p. 15).

A separação entre trabalho e família, que forma a base do Direito do Trabalho, é construída sob a perspectiva de gênero. A atribuição do trabalho de cuidado à família é elemento central para que os trabalhadores, especialmente os homens, pudessem se dedicar ao trabalho remunerado de maneira exclusiva e sem restrições de tempo (Conaghan, 2005).

Os sistemas nacionais de regulação do trabalho fundamentam-se em normas de emprego e suposições sobre quem são os trabalhadores e suas necessidades, originados do modelo industrial de emprego que prevaleceu nas democracias liberais industrializadas desde a década de 1940 (Fudge; Owens, 2006). As leis trabalhistas e as políticas nacionais eram estruturadas com base na divisão tradicional do trabalho, à luz da qual a responsabilidade principal pelo emprego remunerado recaía sobre os homens, enquanto às mulheres era atribuído o trabalho de cuidado não remunerado. Isso refletia e reforçava estereótipos de gênero.

Nesse sentido, Joanne Conaghan explica que a contribuição da lei para a opressão das mulheres é funcional e discursiva, na medida em que “as regras e princípios do Direito do Trabalho não apenas operam diretamente para regular os arranjos de trabalho”, como também “operam discursivamente para construir, informar e autenticar entendimentos de gênero desses arranjos” (Conaghan, 1999, p. 19). Essa lógica é refletida, por exemplo, pela ideia preconcebida de que a principal necessidade ou desejo de mulheres é procriar e cuidar dos filhos, sendo que seu envolvimento com o trabalho remunerado advém de uma necessidade ou desejo secundário.

Conforme proposto por Judy Fudge, o pós-Segunda Guerra Mundial é momento marcante para o Direito do Trabalho, vez que o trabalho passou a assumir os contornos atuais. Desenvolveu-se cada vez mais a dicotomia entre emprego e trabalho autônomo nos países desenvolvidos, o que só foi possível graças à divisão sexual do trabalho, que sujeitou às atividades de cuidado ao domínio privado do lar. Assim, a legislação trabalhista e previdenciária passou a assumir uma noção androcêntrica do trabalho, deixando de regular as atividades domésticas e de cuidados destinadas majoritariamente às mulheres (Fudge, 2014, p. 10).

O Direito do Trabalho é criado, então, para regular a relação trabalhista subordinada de um homem branco, com contrato integral, emprego fabril e sem responsabilidade pelas atividades domésticas e de cuidado. Esse ideal de trabalhador contribuiu para a exclusão prática de muitas mulheres da esfera de proteção legislativa. Como explicado por Regina Stela Corrêa:

A relação típica de trabalho sobre a qual se fundamenta o Direito do Trabalho, conforme visto no item anterior, vem atrelada ao sujeito que participa da relação juridicamente tutelada e que, nesse caso, é o trabalhador homem, com um contrato de trabalho em tempo integral, emprego fabril, sindicalizado, possivelmente de um país do Norte e auxiliado por uma mulher que realiza as tarefas domésticas de cuidado – seja mãe, esposa, sogra etc. A pretensão universalizante do sujeito de direito não é novidade para as análises críticas do Direito que há gerações debatem sua especificidade histórica e seu vínculo com a produção capitalista (Vieira, 2018, p. 97).

Judy Fudge explica que o Direito do Trabalho aparenta partir da ideia de trabalhador assexuado, mas na verdade utiliza-se do padrão masculino. Dessa forma, a mulher torna-se desviante. Por essa razão, a mão de obra feminina apresenta-se como “problema”. Não é outro o motivo pelo qual elas figuram no Direito de modo peculiar, em categorias específicas (tais como maternidade, lactação, igualdade na contratação, revistas íntimas), definidas, principalmente, a partir de sua condição biológica (Fudge, 1996, p. 240).

É importante ressaltar que, muitas vezes, as previsões legais destinadas especificamente às mulheres se justificam menos pelas condições biológicas e mais por estereótipos de gênero. Dessa forma, a própria forma como a legislação é estruturada decorre da naturalização de um certo padrão do que é ser mulher, e do que cabe às mulheres dentro da sociedade. Em outras palavras, as disposições legais, fundadas em supostas diferenças biológicas entre homens e mulheres, acabam por reproduzir e perpetuar estereótipos de gênero. Tudo isso é relevante para verificar como o sistema jurídico, de modo geral, é atravessado por disparidades e exclusões. Mesmo que as leis frequentemente não diferenciem explicitamente os papéis de gênero, algumas de suas disposições podem significar a perpetuação da natureza sexista do Direito. Conforme observa Bárbara Almeida Duarte:

O âmbito jurídico, conforme demonstrado, reflete os embates que se travam no meio social e, ao mesmo tempo, sedimenta compreensões que preponderam no seio da sociedade. Dessa forma, o direito como um todo é permeado por desigualdades, mesmo porque as normas jurídicas são construídas em e por uma sociedade marcada por desigualdades pautadas nos fatores classe, raça, gênero e etnia (Duarte, 2018, p. 96).

Com relação à legislação trabalhista brasileira, a CLT, quando de sua criação, trouxe diversos dispositivos que revelavam o caráter discriminatório imposto ao trabalho das mulheres. Citam-se, como exemplo, a necessidade de autorização médica para que as mulheres realizassem horas-extras (art. 375); a proibição do trabalho noturno, salvo exceções normalmente relacionadas a trabalhos que envolviam alguma espécie de cuidado, como o de enfermeiras (art. 379); a proibição do trabalho feminino em subterrâneos, em minerações no subsolo, pedreiras, na construção civil e em atividades insalubres e perigosas (art. 387). Além dessas, havia ainda a possibilidade de o marido ou o pai pleitear a rescisão do contrato de trabalho da esposa ou da filha, nas hipóteses em que a sua continuação pudesse acarretar “ameaça aos vínculos da família” ou “perigo manifesto” às “condições peculiares da mulher” (art. 446, parágrafo único).

A legislação trabalhista brasileira foi sendo alterada ao longo das décadas, e o Direito, quanto ao labor feminino, deixou de assumir feições visivelmente proibitivas. No entanto, como explicitado anteriormente, as desigualdades entre o trabalho do homem e da mulher são evidentes, demonstrando que as normas jurídicas podem ser inadequadas, uma vez que representam funções meramente simbólicas, não garantindo a igualdade de gênero no mercado do trabalho. Diante disso, cumpre-nos questionar a eficácia das normas jurídicas em eliminar as desigualdades impostas à ascensão profissional de mulheres.

A CLT, ainda hoje, reserva um capítulo à “Proteção do Trabalho da Mulher”. Regina Stela Corrêa Vieira aponta que o Direito do Trabalho brasileiro considera o gênero apenas em normas específicas:

Ora, é evidente que há uma série de normas voltadas especificamente às mulheres no ordenamento jurídico-trabalhista que vão desde a proteção à maternidade, até regras de não-discriminação de gênero e que tratam de evitar abusos sexistas, mas elas não mudam a realidade de que a teoria do Direito do Trabalho leva o gênero em consideração apenas em normas específicas; assim, a perspectiva de gênero não é transversal ao Direito do Trabalho, ficando isolada à temática das “mulheres” ou da “sexualidade”, o que gera distorções em suas categoriais fundamentais (Vieira, 2018, p. 76).

A existência de tais normas é cotidianamente justificada pelas diferenças biológicas e sociais entre homens e mulheres. De fato, valendo-nos da crítica feminista ao Direito do Trabalho, é perceptível que algumas normas refletem a visão pretensamente hegemônica imposta pelo patriarcado acerca do papel da mulher na sociedade.

Quanto ao combate à discriminação de gênero, insta frisar que: (i) o art. 7º, XX e XXX, da Constituição Federal (CF) garante a proteção do trabalho da mulher e a proibição de qualquer discriminação no exercício das funções por motivo de sexo; (ii) o art. 373-A, II e III, da CLT proíbe considerar o sexo na recusa de emprego e nas oportunidades de ascensão profissional; (iii) a Convenção 111 da OIT, da qual o Brasil é signatário, proíbe toda distinção, exclusão ou preferência fundada no sexo, que tenha por feito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão; e (iv) a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher da OIT, da qual o Brasil é signatário, garante condições de igualdade entre homens e mulheres, direito às mesmas oportunidades de emprego, promoção, igualdade de tratamento e respeito à avaliação da qualidade de trabalho.

Salientamos que a Lei n. 9.029/95 determina que configuram práticas discriminatórias: (i) a exigência de teste, exame, perícia, laudo, atestado, declaração ou qualquer outro procedimento relativo à esterilização ou a estado de gravidez; e (ii) a adoção de medidas, pelo empregador, que configurem indução ou instigação à esterilização genética e à promoção do controle de natalidade. Tais condutas, se praticadas pelo empregador, são passíveis de detenção de um a dois anos, aplicação de multa administrativa e proibição de obter empréstimo ou financiamento junto a instituições financeiras oficiais. Referida lei garante que o rompimento da relação de trabalho por ato discriminatório, além do direito à reparação pelo dano moral, faculta ao empregado optar entre a reintegração com ressarcimento integral de todo o período de afastamento (mediante pagamento das remunerações devida) ou a percepção, em dobro, da remuneração do período de afastamento, corrigida monetariamente e acrescida dos juros legais.

No mais, a Lei n. 14.457/2022, que instituiu o Programa Emprega + Mulheres, prevê em seu art. 15 que, mediante requisição formal da empregada, o empregador poderá suspender o contrato de trabalho para participação em curso ou em programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador⁷. O objetivo é estimular a qualificação de mulheres e o

⁷ “Art. 15. Mediante requisição formal da empregada interessada, para estimular a qualificação de mulheres e o desenvolvimento de habilidades e de competências em áreas estratégicas ou com menor participação feminina, o empregador poderá suspender o contrato de trabalho para participação em curso ou em programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador.

§ 1º Na hipótese prevista no caput deste artigo, a suspensão do contrato de trabalho será formalizada por meio de acordo individual, de acordo coletivo ou de convenção coletiva de trabalho, nos termos do art. 476-A da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943.

§ 2º O curso ou o programa de qualificação profissional oferecido pelo empregador priorizará áreas que promovam a ascensão profissional da empregada ou áreas com baixa participação feminina, tais como ciência, tecnologia, desenvolvimento e inovação.

§ 3º Durante o período de suspensão do contrato de trabalho, a empregada fará jus à bolsa de qualificação profissional de que trata o art. 2º-A da Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990.

§ 4º Além da bolsa de qualificação profissional, durante o período de suspensão do contrato de trabalho, o empregador poderá conceder à empregada ajuda compensatória mensal, sem natureza salarial.

desenvolvimento de habilidades e de competências em áreas estratégicas ou com menor participação feminina, tais como ciência, tecnologia, desenvolvimento e inovação. A bolsa de qualificação profissional é custeada pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT).

Vale ressaltar, ainda, que a referida Lei n. 14.457/2022 institui o Selo Emprega + Mulher, com objetivo de reconhecer as boas práticas dos empregadores que visem ao estímulo à contratação, à ocupação de postos de liderança e à ascensão profissional de mulheres, especialmente em áreas com baixa participação feminina, tais como ciência, tecnologia, desenvolvimento e inovação. As microempresas e as empresas de pequeno porte que receberem o Selo Emprega + Mulher são beneficiadas com estímulos creditícios e podem utilizar o selo para os fins de divulgação de sua marca, produtos e serviços.

Especificamente sobre o combate da desigualdade salarial entre os gêneros, a legislação atual contém os seguintes principais dispositivos: (i) o art. 7º, XXX, da CF proíbe diferença de salários por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil; (ii) o art. 5º da CLT garante que a todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo; (iii) o art. 373-A III, da CLT proíbe que seja considerado o sexo para fins de remuneração; e (iv) o art. 461 da CLT garante que, sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sob pena de pagamento de multa de dez vezes o valor do novo salário devido pelo empregador ao empregado discriminado, elevada ao dobro, no caso de reincidência, sem prejuízo das demais cominações legais.

Além disso, a recente Lei n. 14.611/2023 estabelece medidas para igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre homens e mulheres: (i) estabelecimento de mecanismos de transparência salarial e de critérios remuneratórios, com a publicação semestral de relatórios de transparência pelas pessoas jurídicas com mais de 100 empregados; (ii) o incremento da fiscalização contra a discriminação salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; (iii) a disponibilização de canais específicos para denúncias de discriminação salarial; (iv) promoção e implementação 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, com aferição de resultados;

§ 5º Para fins de pagamento da bolsa de qualificação profissional, o empregador encaminhará ao Ministério do Trabalho e Previdência os dados referentes às empregadas que terão o contrato de trabalho suspenso.

§ 6º Se ocorrer a dispensa da empregada no transcurso do período de suspensão ou nos 6 (seis) meses subsequentes ao seu retorno ao trabalho, o empregador pagará à empregada, além das parcelas indenizatórias previstas na legislação, multa a ser estabelecida em convenção ou em acordo coletivo, que será de, no mínimo, 100% (cem por cento) sobre o valor da última remuneração mensal anterior à suspensão do contrato de trabalho” (Brasil, 2022).

e (v) o 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.

A Lei n. 14.611/2023 estabelece, inclusive, que o relatório de transparência deve conter dados anonimizados e informações que permitam a comparação objetiva entre salários, remunerações e a proporção de ocupação de cargos de direção, gerência e chefia preenchidos por mulheres e homens.

Para regulamentar as medidas previstas na Lei n. 14.611/2023, foram publicados, em 23 de novembro de 2023, o Decreto n. 11.795/2023 e a Portaria do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) n. 3.714/2023. Ambas as normas estabeleceram regras relacionadas ao Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios, cuja finalidade é a comparação objetiva entre salários, remunerações e a proporção de ocupação de cargos entre homens e mulheres. O Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios será elaborado pelo MTE, com base nas informações prestadas pelas empresas no eSocial, bem como com base nas informações complementares que serão coletadas na aba “Igualdade Salarial e de Critérios Remuneratórios” a ser implementada no Portal Emprega Brasil⁸.

Conforme analisado, a legislação trabalhista contém diversas normas que aparentemente visam a combater o teto de vidro e a assegurar igualdade de oportunidades às mulheres. No entanto, há evidente contradição entre a igualdade jurídica proclamada e a desigualdade fática observada. Assim, essa disparidade não parece ser ocasionada pela ausência de normas jurídicas, pois há inúmeras normas de proteção ao trabalho da mulher que garantem igualdade de promoção e mesmo padrão remuneratório.

Nesse sentido, cumpre-nos avaliar em que medida as normas que não tratam especificamente da igualdade das condições entre homens e mulheres no ambiente de trabalho podem contribuir para a manutenção do teto de vidro imposto à trajetória profissional das mulheres.

Considerando a relação entre o teto de vidro e os trabalhos de cuidado, que foi abordada no capítulo 1, interessa-nos examinar as previsões constitucionais e legais sobre a licença-maternidade e a licença-paternidade. Isso porque tais normas constituem as principais previsões sobre o trabalho de cuidado e têm papel precípuo na definição da distribuição das responsabilidades entre homens e mulheres.

⁸ Conforme informações disponibilizadas pelo MTE (Brasil, 2023), as empresas com 100 ou mais empregados tiveram até dia 08 de março de 2024 para realizar o preenchimento ou retificação do Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios, em caráter experimental, referente ao primeiro semestre de 2024.

Paralelamente, analisaremos a disposição presente na CLT sobre jornada de trabalho de empregados em cargos de gestão e de direção, que se trata de uma das principais previsões que regulam o trabalho de profissionais em posições de liderança, a fim de perquirir de que forma as mulheres em posição de poder são afetadas por tal dispositivo legal.

2.2 A licença-maternidade e a licença-paternidade garantidas às trabalhadoras e aos trabalhadores

A investigação das disposições constitucionais e legais referentes à licença-maternidade e à licença-paternidade é essencial para os propósitos desta dissertação, pois representam as principais regras relacionadas ao trabalho de cuidado, além de influenciarem diretamente a dinâmica da divisão das responsabilidades entre homens e mulheres.

O art. 7º, XVII, da CF e o art. 392 da CLT garantem à mulher genitora e adotante a licença-maternidade de 120 dias, sem prejuízo do salário. O período de repouso pode ser ampliado antes e após o parto em duas semanas cada um, mediante atestado médico. Para as trabalhadoras formais, o empregador deve arcar diretamente com o pagamento do salário durante o período de licença, que poderá ser deduzido posteriormente das contribuições previdenciárias.

Vale pontuar que o art. 392-B da CLT prevê que, em caso de morte da genitora, fica assegurado ao cônjuge ou companheiro empregado o gozo de licença por todo o período da licença-maternidade ou pelo tempo restante a que teria direito a mãe, exceto no caso de falecimento do filho ou de seu abandono. O art. 10, II, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT) determina que “até que seja promulgada a lei complementar a que se refere o art. 7º, I, da Constituição, fica vedada a dispensa arbitrária ou sem justa causa “da empregada gestante”, desde a confirmação da gravidez até cinco meses após o parto. Dessa forma, exclusivamente a mulher possui o direito à garantia temporária de emprego.

Em 2013, a Lei n. 12.812/13 incorporou à legislação celetista a vedação da dispensa durante o período gravídico, prevendo que “a confirmação do estado de gravidez advindo no curso do contrato de trabalho, ainda que durante o prazo do aviso prévio trabalhado ou indenizado, garante à empregada gestante a estabilidade provisória”. No ano seguinte, a Lei Complementar n. 146/14 estendeu a garantia provisória de emprego àquele que detiver a guarda da criança, nos casos em que ocorrer o falecimento da genitora.

Por outro lado, com relação à licença-paternidade, até a promulgação da Constituição de 1988, o art. 473, II, da CLT garantia aos pais o direito de deixar de comparecer ao serviço,

sem prejuízo do salário, por apenas um dia, em caso de nascimento de filho. Com a promulgação da Constituição de 1988, o art. 7º, XIX, da CF garantiu a licença-paternidade, nos termos fixado em lei.

Em 1988, o art. 10, § 1º, do ADCT determinou que “até que a lei venha a disciplinar o disposto no art. 7º, XIX, da Constituição, o prazo da licença-paternidade a que se refere o inciso é de cinco dias”. Mais de 35 anos depois, a lei complementar ainda não foi promulgada.

O art. 473, III, da CLT repete o período de licença-paternidade previsto na Constituição e garante que o empregado deixe de comparecer ao serviço sem prejuízo do salário por cinco dias consecutivos, nos casos de nascimento de filho, de adoção ou de guarda compartilhada. Dessa forma, o período de licença-paternidade tem natureza de interrupção contratual, sendo remunerado integralmente pelo empregador.

Importante esclarecer que diversos projetos de lei e de emendas constitucionais foram apresentados para regular a licença-paternidade, pelos mais variados enfoques. Na maioria dos casos, os projetos e propostas foram arquivados, por não terem sido votados até o fim das legislaturas, conforme determinam o art. 105 do regimento interno da Câmara dos Deputados e o art. 332 do regimento interno do Senado Federal (Grella, 2021).

Trazemos destaque para as PECs n. 176 e n. 229, ambas de 2019, que tramitam em conjunto e estão pendentes de votação pelo Senado Federal. Ambas se referem à substituição da licença-maternidade pela licença parental compartilhada.

A PEC n. 176/2019 sugere modificação na redação do §1º do art. 10 do ADCT, para prever que a licença-paternidade será de (i) cinco dias, salvo disposição mais benéfica contida em acordo ou convenção coletiva de trabalho; (ii) 20 dias caso a empresa faça parte do Programa Empresa Cidadã; ou (iii) quantidade de dias correspondentes à licença-maternidade, quando a fruição dessa licença poderá ser exercida em conjunto, pela mãe e pelo pai, em períodos alternados, na forma por eles decidida.

Por outro lado, a PEC n. 229/2019 propõe a revogação do inciso XIX do art. 7º da Constituição Federal e do parágrafo 1º do art. 10 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, e a inclusão do inciso XVIII do art. 7º, garantindo a licença parental compartilhada pelos genitores ou pelos que adotarem ou obtiverem guarda judicial para fins de adoção de criança, sem prejuízo do emprego e do salário, com duração de 180 dias.

As justificativas de ambas as PECs enfatizam não apenas a relevância da medida na redução da disparidade de oportunidades para as mulheres no mercado de trabalho, mas também no desenvolvimento saudável da criança, ao viabilizar o estabelecimento do vínculo afetivo entre pais e filhos.

O benefício salarial previsto nas PECs é de responsabilidade do empregador, deixando o Estado isento da responsabilidade social de estabelecer o salário-paternidade como benefício previdenciário. Esta transferência de responsabilidade do Estado para o setor privado poderia dificultar a concessão da licença-paternidade para determinados trabalhadores, especialmente para empregados de empresas menores.

Além disso, tais PECs não asseguram estabilidade ao empregado pai, o que pode desencorajar os homens a assumir o período de licença em substituição à mulher, que continuará desfrutando da garantia de emprego temporária prevista no art. 10, inciso II, do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias (ADCT).

Trazemos destaque também ao PL n. 1.974/2021, que se encontra em trâmite na Câmara dos Deputados. O Projeto versa sobre o instituto da “Parentalidade”, institui a licença parental, o salário parentalidade e altera dispositivos legais. Conceitua, nos §§1º e 2º do art. 1º, os termos “parentalidade” e “pessoa de referência da criança ou do adolescente”:

§ 1º Para efeitos desta Lei, considera-se a Parentalidade como sendo o vínculo sócio-afetivo, maternal, paternal, de adoção ou qualquer outro que resulte na assunção legal do papel de realizar a atividade parental, que consiste no conjunto de atividades desempenhadas pelas pessoas de referência da criança ou do adolescente para assegurar sua sobrevivência e pleno desenvolvimento.
 § 2º Compreende-se como pessoa de referência da criança ou do adolescente aquela que se compromete legalmente com o exercício da parentalidade, estando sujeita às responsabilidades atinentes ao descumprimento dos deveres de cuidado (Brasil, 2021).

A licença parental prevista no art. 2º do PL consiste na ausência obrigatória do trabalho pelo período de 180 dias, assegurada a todos os trabalhadores, autônomos ou não, que exerçam vínculo de parentalidade. Determina-se que a licença parental será concedida a até duas pessoas para uma mesma criança ou adolescente. O PL não prevê ordem de preferência na escolha das pessoas que poderão gozar a licença parental.

Por sua vez, o art. 3º do PL garante pagamento de salário parentalidade custeado pela Previdência Social pago a quem possua vínculo de parentalidade com a criança recém-nascida durante o período da licença.

Referido PL prevê alterações em diversos artigos de leis relacionados à licença-maternidade e ao salário-maternidade, propondo a substituição dos termos para a licença parentalidade e para salário parentalidade.

Na justificção do PL, foi ressaltada a importância da parentalidade e todos os direitos dele decorrentes, como forma de garantir que as pessoas que possuam vínculo socioafetivo,

maternal, paternal, de adoção ou qualquer outro que resulte em responsabilidade na garantia do desenvolvimento e da sobrevivência em relação a uma criança ou adolescente tenham plenas condições de exercer seu papel de cuidador. Além disso, é pontuado que a legislação atual imputa sobrecarga à mulher em relação ao cuidado da criança e falha em reconhecer outros tipos de organização familiar referente à criação, desconsiderando o grande contingente de crianças e adolescentes que, por vezes, não são criados pelas mães ou pelos pais.

Ainda, a justificativa destaca que a legislação atual, na prática, traduz a ideia de que o dever do cuidado deve ser necessariamente exercido pelas mulheres, sem que exista papel efetivo de outros no cuidado dessa criança ou adolescente.

Acreditamos que o PL n. 1.974/2021 aborda de maneira mais abrangente e adequada as questões relacionadas à divisão dos cuidados, oferecendo proposta mais completa no que diz respeito à licença e ao salário parentalidade. No entanto, é importante ressaltar que este projeto não garante estabilidade para a pessoa de referência. Essa falta de garantia pode desencorajar outras pessoas que não sejam a mãe a assumir a licença parentalidade, já que apenas a empregada mãe continuará tendo direito à garantia provisória ao emprego prevista no art. 10, II, do ADCT.

Além das previsões constitucionais e legais sobre licença-paternidade e das PECs e PLs sobre o assunto, a Lei n. 11.770/2008, que regula o “Programa Empresa Cidadã”, possui previsões sobre a licença-paternidade. Ela possibilita a extensão da licença-maternidade por 60 dias (totalizando 180 dias) e da licença-paternidade por 15 dias (totalizando 20 dias).

Artigos da lei do Programa Empresa Cidadã foram significativamente alterados pela Lei n. 14.457/2022, que instituiu o Programa Emprega + Mulheres. Dessa maneira, foi viabilizada a extensão dos 60 dias adicionais, anteriormente reservados exclusivamente às mulheres, para que também possam ser usufruídos pelos pais, desde que ambos concordem e sejam empregados de empresas participantes do Programa Empresa Cidadã. No entanto, o empregado só pode usufruir dessa extensão após o término da licença-maternidade.

Adicionalmente, a Lei n. 14.457/2022 oferece a possibilidade para as empresas, a seu critério, substituírem os 60 dias adicionais de prorrogação da licença-maternidade pela redução de jornada de trabalho em 50% ao longo de 120 dias. Em outras palavras, após o término da licença, é viável conceder período de 120 dias de trabalho em tempo parcial. Essa redução de jornada pode ser usufruída pelo homem, mediante decisão conjunta do casal e desde que ambos sejam empregados de empresas participantes do Programa Empresa Cidadã.

Destacamos que essas alterações são positivas, pois promovem, em certa medida, divisão mais equitativa dos cuidados entre homens e mulheres. No entanto, essas mudanças

aplicam-se apenas aos empregados de empresas que aderem ao "Programa Empresa Cidadã", o que limita consideravelmente seu alcance e impacto.

As empresas que participam do "Programa Empresa Cidadã" podem deduzir os salários pagos durante as licenças estendidas do Imposto de Renda da pessoa jurídica. No entanto, a participação é reservada apenas para empresas que declaram Imposto de Renda no regime de lucro real, restringindo a adesão ao programa. Como explicado por André Folloni e Rita de Cássia Andrioli Bazila:

O Programa Empresa Cidadã não é universal em relação àqueles que são autorizados a participar, pois engloba somente empresas que se enquadram no modelo de lucro real, o que exclui a participação de diversas empresas e diversos trabalhadores – aliás, a expressiva maioria das empresas brasileiras recolhe seus tributos pelo Simples Nacional ou pela sistemática do Lucro Presumido, ficando excluídas da possibilidade de proporcionar, às suas empregadas, a licença-maternidade estendida, nos moldes do Programa (Bazila; Folloni, 213, p. 413).

Nesse sentido, conforme informações da Receita Federal (MF, 2023), cerca de 25.000 empresas fazem parte do Programa Empresa Cidadã. Esta quantidade é ínfima quando comparada à quantidade total de 21.800.000 ativas no Brasil (MDIC, 2023). Portanto, a exigência do lucro real está ligada principalmente às grandes empresas e instituições financeiras do país (SEBRAE, 2019). Essa é a principal crítica direcionada ao programa, destacando sua restrição em relação a uma ampla gama de empregadores, resultando em benefícios limitados para os trabalhadores em geral.

Além disso, observamos que, embora a extensão da licença-paternidade prevista na lei seja uma iniciativa louvável, os dias de licença-paternidade em si (desconsiderando a possibilidade de compartilhamento dos 60 dias de licença e da redução de 120 dias da jornada) permanecem consideravelmente limitados em comparação com os da licença-maternidade. Enquanto os homens têm direito a apenas 20 dias de licença, as mulheres podem gozar de 180 dias.

No mais, as modificações estabelecidas pela Lei n. 14.457/2022 asseguram que o homem poderá usufruir dos 60 dias de licença ou optar pela redução da jornada de trabalho por 120 dias somente após o término da licença-maternidade. Isso significa que, nos primeiros meses de vida da criança, a responsabilidade pelos cuidados continua recaindo exclusivamente sobre a mulher.

Após análise das principais previsões constitucionais e legais vigentes sobre a licença-maternidade e a licença-paternidade, bem como das PECs e PLs que propõem alterações sobre

a licença-paternidade, cumpre-nos tecer comentários acerca dos estereótipos de gênero perpetuados pelas normas jurídicas mencionadas. Se às mães são garantidos, entre outros direitos e benefícios, estabilidade para gestante, licença-maternidade de 120 dias, salário-família, intervalo para amamentação, creche a ser custeada pela empresa ou pagamento de auxílio-creche, aos pais é reconhecido, tão somente, licença-paternidade de cinco dias.

A manutenção jurídica da diferença entre a licença-maternidade e a licença-paternidade representa uma imposição normativa da maternidade como responsabilidade exclusiva da mulher. Assim, o modelo de licença-maternidade e de licença-paternidade atual reforça a masculinidade provedora e a feminilidade cuidadora, com as consequências na manutenção da desigualdade entre as mulheres.

Além disso, demonstra que o Direito aceita a estigmatização feminina no mercado de trabalho, prevendo que deve ser assegurada à mulher o direito à licença-maternidade, sem buscar proteger efetivamente o trabalho feminino, mas sim a estrutura da família patriarcal. Dentro da lógica capitalista que visa apenas ao lucro, a força de trabalho feminina passa a ser vista como mais cara e menos produtiva, já que poderá se afastar do trabalho por mais tempo. A preferência do empregador pela contratação e ascensão profissional de homens, que é arraigada de preconceitos e estereótipos, também considera que o homem representa uma força de trabalho menos dispendiosa para a empresa (Teodoro, 2020).

Necessário pontuar que a diferenciação da licença-maternidade e da licença-paternidade também desconsidera existência de casais homoafetivos. Nesse sentido, a legislação espera que a mulher tenha tempo suficiente para cuidar da criança, enquanto o homem continua se dedicando ao trabalho reprodutivo. Não há garantias expressas aos casais homoafetivos, que se veem desamparados pela legislação atual.

Não defendemos, de forma alguma, a redução da licença-maternidade ou a perda dos direitos que, com grande esforço, foram conquistados pelas mulheres. Também não é nossa intenção que homens e mulheres sejam tratados de maneira idêntica, especialmente quando se trata da gravidez biológica. Neste contexto, é vital destacar a importância de mulheres gestantes terem direito a uma licença que possibilite os cuidados relacionados à sua saúde, seu afastamento do trabalho durante o período que precede o parto e sua recuperação após o parto (abrangendo inclusive situações de aborto).

No entanto, sugerimos uma reflexão sobre como as normas atuais tendem a atribuir às mães a responsabilidade exclusiva pelos cuidados com a prole, sem garantir que os homens tenham a oportunidade de participar ativamente desse processo.

As normas não estão diretamente preocupadas com as questões de cuidado aos empregados, uma vez que limitam significativamente o acompanhamento e auxílio familiar dos pais nos primeiros meses de vida da filha ou filho. Nesse contexto, a manutenção de apenas cinco dias de licença-paternidade é altamente significativa, pois reflete a tendência da legislação trabalhista em reforçar a atribuição dos trabalhos de cuidado à mulher e acentuar a divisão sexual do trabalho. Na prática, essa norma serve como base para toda a estrutura de cuidados que se estabelece após o término da licença-maternidade. A mãe, que inicialmente assume a maior parte das responsabilidades de cuidado nos primeiros meses da criança, muitas vezes continua desempenhando essas funções ao longo da vida do seu filho ou filha.

A falta de alteração legislativa e a ausência de promulgação de uma lei abrangente que regule a licença concedida aos pais, mesmo diante da exigência constitucional existente há mais de 35 anos, também reflete o fenômeno do teto de vidro. De acordo com dados estatísticos, a representatividade das mulheres no Poder Legislativo é baixa, o que evidentemente influencia as agendas políticas. Os homens, que ocupam a maior parte das cadeiras do legislativo, não demonstram, de modo geral, interesse em discutir a licença-paternidade, pois a atual falta de divisão dos cuidados lhes é vantajosa. Aliás, a própria estrutura social e as bases sob as quais se assentam a cultura e a sociedade beneficiam os homens que, inseridos nesse contexto, somente sairão de suas zonas de conforto quando forem confrontados.

Destaca-se que, ao reconhecer o direito à licença-paternidade ampliada no caso de morte da mãe, conforme previsto no art. 392-B da CLT, mais uma vez se evidencia a presença do patriarcado normativo na legislação trabalhista. A norma não apenas restringe o reconhecimento do direito à licença ampliada somente em situações extremas, como a morte da mãe, como também contempla a possibilidade de abandono por parte do pai. Tal disposição reforça a centralidade do sujeito masculino no Direito do Trabalho, enquanto o abandono material e afetivo dos filhos é normalizado e, até mesmo, previsto na legislação (Teixeira, 2020).

Além disso, é relevante questionar a garantia provisória ao emprego destinada exclusivamente à mulher. Por que não se estende essa proteção ao emprego do trabalhador homem quando sua esposa ou companheira está gestante, especialmente quando se trata de proteger a vida do nascituro? Como destacado por Maria Cecília Máximo Teodoro (2020, p. 131) “notadamente em se tratando de proteção à vida do nascituro, que precisará de cuidados que impõe gastos é, para tanto, natural se que se garanta o emprego e a renda de seus genitores, independente do gênero”.

É evidente que alterações à licença-paternidade não garantiriam, por si só, a experimentação de novos modelos de masculinidade e de paternidade e a promoção da igualdade de gênero. Contudo, a licença-paternidade desempenha papel fundamental que, quando combinado com outros elementos, devidamente integrados, pode influenciar democraticamente no questionamento e na desestruturação, mesmo que parcial, das normas sociais de gênero, da divisão tradicional do trabalho entre os sexos e da disparidade na distribuição das tarefas domésticas.

Assim, a possibilidade de gozo de licença por empregados pais pode ser um pontapé inicial para mudanças sociais relacionadas à assunção de cuidados pelos homens. Desse modo, embora as mudanças legais por si só não sejam suficientes para transformar completamente a sociedade, elas certamente podem servir como catalisadores para a mudança e contribuir para a construção de uma sociedade mais igualitária para as mulheres. Além disso, a ampliação da licença-paternidade também tem o potencial de combater estereótipos prejudiciais sobre masculinidade e paternidade.

Nesse sentido, o ideário de paternidade ativa não é glamoroso ou mesmo inovador e deve ser “entendido como palavra de ordem para nos alertar sobre a passividade que permeia a parentalidade exercida pelos homens, em oposição à parentalidade ativa historicamente exercida pelas mulheres” (Grella, 2021, p. 38).

Especificamente com relação à licença parentalidade, destacamos que pode ser definida como aquela concedida ao pai ou à mãe para cuidar dos filhos após o período da licença-maternidade ou licença-paternidade inicial (OIT, 2009, p. 4). O diferencial desse modelo está na possibilidade de os pais dividirem igualmente o período de afastamento, sem distinção de gênero. Em outras palavras, tanto homens quanto mulheres, independentemente de serem o cônjuge gestante ou não, têm a flexibilidade de organizar o período de licença de acordo com suas necessidades laborais e responsabilidades familiares.

Uma licença parental para o cuidado das crianças marcaria uma inflexão nas políticas de cuidado, já que inclui ambos os progenitores, dissociando, portanto, o cuidado como direito e responsabilidade apenas das mulheres, e permitindo, ao menos em tese, efetiva redistribuição de tarefas entre o casal. Além disso, a licença parental traria importante avanço para regulamentação das licenças aos casais homoafetivos, vez que não haveria necessidade de condicionar qualquer dos envolvidos aos estereótipos de gêneros pautados no relacionamento heterossexual.

A reformulação constitucional da paternidade convencional (e da maternidade devotada), não apenas implica na reorganização das responsabilidades nos primeiros cuidados

infantis, abrindo espaços para “fragmentos de justiça, aqui e agora” (Connell, 1995, p. 232); ela também incorpora a dimensão corpórea inevitável expressa por experiências tradicionalmente subutilizadas ou reprimidas pelos homens, pois foram socialmente construídas como femininas. "O trabalho com bebês envolve intensamente o sentido do tato, desde a preparação do leite até a troca de fraldas e o embalo para o sono de uma pessoa pequenina". Participar dessa experiência implica que os corpos masculinos desenvolvam, conforme destaca Connell (2005, p. 233, tradução livre), “habilidades distintas das cultivadas para a guerra, o esporte e o trabalho industrial. Isso também implica vivenciar outros prazeres”.

Em síntese, a ampliação da licença concedida aos homens que assumem a parentalidade é vista como oportunidade para reconfigurar os estereótipos de gênero, especialmente quando inserida em um projeto abrangente de justiça social nas relações entre os sexos. As normas vigentes sobre licença-maternidade e licença-paternidade no ordenamento jurídico contribuem consideravelmente para a permanência do teto de vidro. Isso se dá por diversas razões: em primeiro lugar, dentro de uma lógica capitalista que valoriza a disponibilidade e a produtividade, essas normas discriminam a contratação e a promoção de mulheres. Em segundo lugar, elas reforçam a atribuição dos cuidados às mulheres, estabelecendo base para uma estrutura de cuidados que permanece centralizada nas mães, mesmo após o término da licença-maternidade. Em terceiro lugar, ao aumentar a responsabilidade das mulheres pelos cuidados, essas normas restringem sua disponibilidade para o trabalho produtivo.

Especificamente com relação à disponibilidade para o trabalho produtivo, teceremos comentários a seguir.

2.3 Ausência de controle de jornada de empregadas em posições de liderança

O art. 7º, XIII, da CF prevê duração normal do trabalho não superior a oito horas diárias e 44 horas semanais, facultando a compensação de horários e a redução da jornada mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. O art. 58 da CLT estabelece que a duração normal do trabalho não excederá oito horas diárias. Por sua vez, o art. 59 da CLT prevê que a duração diária do trabalho poderá ser acrescida de horas extras, em número não excedente de duas, por acordo individual, convenção coletiva ou acordo coletivo de trabalho, sendo que a remuneração da hora extra será, pelo menos, 50% superior à da hora normal. O art. 74 da CLT determina que o horário de trabalho deve ser anotado em registro de empregados, de modo que, nos estabelecimentos com mais de 20 trabalhadores, é obrigatória a anotação da hora de entrada e de saída, em registro manual, mecânico ou eletrônico.

Por outro lado, o art. 62, inciso II, da Consolidação das Leis do Trabalho excepciona determinados empregados do controle do limite da duração do trabalho. O dispositivo prevê que não são abrangidos pelo capítulo acerca da jornada de trabalho “os gerentes, assim considerados os exercentes de cargos de gestão, aos quais se equiparam, para efeito do disposto neste artigo, os diretores e chefes de departamento ou filial”. O parágrafo único complementa o *caput*, indicando que os empregados se enquadrarão na exceção quando “o salário do cargo de confiança, compreendendo a gratificação de função, se houver, for inferior ao valor do respectivo salário efetivo acrescido de 40% (quarenta por cento)”.

Do ponto de vista formal, há margem para discussão sobre a constitucionalidade da ausência de limitação de jornada prevista no art. 62, II, da CLT. A matéria já foi, inclusive, questionada judicialmente, tendo o STF considerado que tal artigo não afronta a previsão da CF (Recurso Extraordinário n. 563.581). Do ponto de vista material, o artigo fere a dignidade dos trabalhadores e limita seu direito ao descanso. Entretanto, o objetivo da presente dissertação não é discorrer sobre as incongruências específicas de tal previsão legal, mas sim destacar sua relação com a discriminação imposta ao crescimento profissional de mulheres.

A CLT não define expressamente o conceito de cargo de confiança. Dessa forma, cumpre-nos examinar como a doutrina tradicional trabalhista o define.

Para Mario de La Cueva (1954), o exercício do cargo de confiança relaciona-se com a existência da empresa, seus interesses fundamentais, seu êxito, sua prosperidade e a ordem essencial que deve haver entre os seus trabalhadores. Nesse sentido, Cláudio Armando Couce de Menezes (1995) esclarece que os requisitos do cargo de confiança são poder de representação, poder de gestão, salário superior aos dos inferiores hierárquicos e subordinação reduzida.

Conforme explica Maurício Godinho Delgado (2019), a lei trabalhista define, com objetividade, os contornos do requisito de padrão salarial mais elevado, pois determina que a diferença salarial em favor do cargo de confiança não poderá ser inferior a 40% do salário cabível ao respectivo salário efetivo. O artigo possibilita duas maneiras de incremento do padrão salarial mais elevado, quais sejam, o alto nível do salário ou o pagamento de gratificação de função. Além disso, para que seja configurado cargo de confiança, é necessário que sejam assumidas elevadas funções e atribuições de gestão.

Segundo Sérgio Pinto Martins (2004), os poderes de gestão contemplam advertir, punir, suspender e dispensar funcionários, ter subordinados, fazer compras ou vendas em nome do empregador, bem como exercer “encargos e prerrogativas do empregador, atuando como se fosse o próprio empregador” (Martins, 2004, p. 507).

Com relação aos chefes de departamento, Maurício Godinho Delgado (2019, p. 427) defende que tais funções, via de regra, não detêm poderes tão elevados quanto aqueles exigidos para caracterização da função de confiança. Não obstante, “os poderes desse chefe departamental têm de ser significativos no contexto da divisão interna da empresa”, pois, caso contrário, “tal chefe quedar-se-á submetido a um tipo de fiscalização e controle empresariais tão intensos que não irá se diferenciar dos demais empregados a ele submetidos”, não podendo ser considerados abrangidos pelo art. 62, II, da CLT.

De acordo com o autor, o preceito celetista exclui as regras relativas à jornada de trabalho quanto aos detentores do cargo de confiança, por considerar tais regras incompatíveis, em face dos amplos poderes desses altos empregados (Delgado, 2019).

Segundo Sérgio Pinto Martins (2004), os empregados especificados no art. 62 da CLT não têm direito às horas extraordinárias com adicional de 50%, aos períodos de descanso e intervalo, à compensação da jornada de trabalho, à remuneração do trabalho noturno superior à do diurno, pois não tem a jornada controlada. Sendo assim, estariam excluídos não somente do art. 62 da CLT, mas também de todo capítulo II, título II, da CLT.

Importante destacar que não basta a função ser nominada de “gerente”, pois é pacífico que a mera nomenclatura não é suficiente, sendo necessário que o (a) trabalhador (a) possua, de fato, poderes de mando. O(A) gerente deve ter o poder de representar o empregador na prática de certos atos ou na administração de certos interesses da empresa (Saad; Branco, 2021). O princípio da primazia da realidade sobre a forma é nuclear ao ramo justralhista e determina que, independentemente da forma, o que deve prevalecer é o contrato realidade.

Cumprе ressaltar que a definição de empregadas e empregados em cargo de confiança, para fins do art. 62, II, da CLT, não se confunde com o conceito de altos empregados. Conforme proposto por Cláudio Armando Couce de Menezes (1995), os altos empregados ocupantes de cargo de direção administrativa são titulares de cargo de confiança; já os altos empregados ocupantes de cargo de direção com atribuições técnicas geralmente não são, necessariamente, titulares de cargo de confiança.

Eliegi Tebaldi esclarece que:

Os altos empregados distinguem-se dos empregados ocupantes de cargo de confiança, pois nem todos altos empregados ocupam cargo de confiança. Os altos empregados ocupam cargos de direção de natureza administrativa ou cargos de direção de natureza estritamente técnica altamente qualificada. Os altos empregados ocupantes de cargo de direção de natureza administrativa são titulares de cargo de confiança com poderes de representação e gestão. Todavia, os altos empregados ocupantes de cargo de direção de natureza

estritamente técnica altamente qualificada não são titulares, necessariamente, de cargo de confiança (Tebaldi, 2016, p. 59).

Vale pontuar que a categoria bancária tem regra especial no que se refere ao cargo de confiança. O art. 224, § 2º, da CLT prevê o cargo de confiança bancário abrange aqueles que “exercem funções de direção, gerência, fiscalização, chefia e equivalentes, ou que desempenhem outros cargos de confiança, desde que o valor da gratificação não seja inferior a um terço do salário do cargo efetivo”.

Maurício Godinho Delgado destaca que os poderes de direção requeridos para o cargo de confiança bancário não são necessariamente tão abrangentes e marcantes, pois “os poderes de mando que lhes são exigidos [...] não são, inegavelmente, tão extensos e acentuados, uma vez que o exercício de chefia atende ao requisito legal (não se exige, necessariamente, chefia de departamento ou filial)” (Delgado, 2019, p. 429).

Dessa forma, o art. 224, § 2º, da CLT estabelece que a jornada especial de seis horas, que é característica da maioria dos funcionários bancários, não precisa ser seguida. Em vez disso, a jornada padrão para essas empregadas e empregados passa a ser o parâmetro comum de oito horas diárias. Todavia, se o gerente geral da agência ou o superintendente regional ou o detentor de cargo ainda mais elevado atenderem aos critérios estabelecidos pelo art. 62 da CLT (superando a categorização menos abrangente do art. 224), estarão sujeitos às implicações mais abrangentes desse dispositivo geral da CLT (Delgado, 2019).

A ausência de controle de jornada de altas empregadas e altos empregados enquadrados no art. 62 da CLT sujeita tais profissionais a períodos de trabalho extremamente elevados. Como destaca Jorge Luiz Souto Maior (2006, p. 91), “os altos empregados estão sujeitos a jornadas de trabalho extremamente elevadas, interferindo negativamente em sua vida privada”.

Jorge Cavalcanti Boucinhas Filho traz importantes reflexões sobre a jornada do alto empregado, alertando para o fato de serem extenuantes e exigirem alta disponibilidade dos profissionais:

A jornada de trabalho dos altos empregados [...] encontra-se entre as mais extenuantes e seus períodos de descanso entre os mais sofridos. Eles não têm controle algum de jornada, são verdadeiros escravos de seus smartphones, os grilhões dos novos tempos. Acessam seus e-mails e mensagens o tempo todo a todo tempo, inclusive em seu período de descanso. Mesmo quando distantes da empresa, para desfrutar de férias, por exemplo, precisam manter contato constante com seu substituto para que nada de inesperado venha a ocorrer. Precisam estar prestes a interromper ou cancelar seu descanso, caso percebam que o seu afastamento naquele momento poderá interferir nos resultados da empresa. Se não o fizerem, correrão o risco de ser responsabilizados por haver

escolhido gozar suas férias no momento adequado (Boucinhas Filho, 2012, p. 67).

No mesmo raciocínio, Flavio Landi atesta que os altos empregados são vítimas de uma permanente disponibilidade em relação ao empregador:

Não há final de semana, feriado ou mesmo período de férias em que possam desligar-se, de forma contínua e despreocupada, das sempre possíveis solicitações do trabalho.

[...]

De fato é necessário impor-se limite ao trabalho mesmo dos mais altos empregados. A desagregação familiar e social decorrente do trabalho sem solução de continuidade ou, em outras palavras, do trabalho em condições de disponibilidade permanente, acaba por ser arcada por toda a sociedade. Empregados com comportamentos sociais desajustados, como resultado do estresse emocional a que são submetidos no ambiente de trabalho, fazem reproduzir práticas antissociais no ambiente corporativo onde atuam (Landi, 2009, p. 102-105).

Verificamos, portanto, que a legislação trabalhista endossa a prática de disponibilidade extensiva e praticamente integral de empregadas e empregados que assumem cargos relevantes dentro da hierarquia profissional.

Esse aspecto acarreta relevantes consequências para as mulheres. Por um lado, elas ainda são as principais responsáveis pelo trabalho de cuidado. Por outro lado, para alcançarem posições de destaque nas empresas, terão que se sujeitar a uma disponibilidade permanente para o trabalho, sem garantia de limites pela legislação trabalhista.

Além disso, a própria divisão da jornada proposta pelo Direito do Trabalho desconsidera a responsabilização pelos trabalhos de cuidado. Como pontua Homero Batista Mateus da Silva, a divisão é pensada de acordo com a seguinte lógica: “dentro de um ciclo de 24 horas, louva-se que o empregado tenha oito horas de sono, oito horas de trabalho e oito horas de suposto lazer, para que aperfeiçoe sua dignidade” (Silva, 2009, p. 6).

Torna-se evidente que as mulheres em altos cargos não podem usufruir da divisão do tempo proposta, pois, nesses casos, suas jornadas de trabalho nas empresas geralmente excedem oito horas por dia. E, para complicar ainda mais, o término do expediente não significa descanso ou lazer às mulheres, uma vez que elas assumem as responsabilidades de cuidado e domésticas, mesmo que tenham delegado essas tarefas.

Conforme abordado anteriormente, a maioria das mulheres que alcançam posições de liderança são mulheres brancas, de classe média ou alta. Elas geralmente terceirizam as tarefas domésticas e de cuidados para mulheres de classes sociais mais baixas. No entanto, mesmo

quando essas responsabilidades são delegadas, as mulheres ainda ficam encarregadas de coordenar e supervisionar essas atividades, o que resulta em sobrecarga mental significativa (Bertolin, 2017). Isso ocorre porque elas continuam sendo as principais responsáveis por organizar as compras do supermercado, planejar as atividades escolares e extracurriculares dos filhos, além de uma infinidade de outras tarefas domésticas, que geralmente são organizadas e determinadas por elas (Miraglia, 2020).

A legislação trabalhista, embora pretenda assumir feições de direito promocional, acaba por dificultar a assunção de mulheres a cargos de gestão e direção. A lei não leva em consideração as obrigações domésticas e de cuidado assumidas fora do horário convencional de trabalho e, ao mesmo tempo, exige que as mulheres em posições relevantes estejam totalmente disponíveis para o trabalho.

Dessa forma, as mulheres enfrentam dificuldades para assumir a disponibilidade quase integral exigida pelos cargos de liderança, pois, ao contrário dos homens, não têm a mesma possibilidade de se dedicarem exclusivamente ao trabalho produtivo. A legislação, ao negligenciar essa disparidade e manter a ausência de limitação de jornada para esses cargos, discrimina a ascensão profissional das mulheres e sua ocupação nesses postos, privilegiando sua ocupação por homens e favorecendo a manutenção do teto de vidro.

2.4 Repensando o tempo das mulheres líderes no Direito do Trabalho

O padrão convencional do Direito do Trabalho, conforme mencionado anteriormente, consolidou-se em torno de um sistema de horário de trabalho fundamentado no modelo tradicional de emprego masculino (Vieira, 2018). Esse modelo é desvinculado de responsabilidades domésticas e de cuidados, pela distribuição ao longo de cinco a seis dias por semana, totalizando oito horas diárias, com acréscimo de uma ou duas horas de intervalo intrajornada, além de, no mínimo, 11 horas de intervalo interjornada⁹.

Dessa forma, o sistema de horário de trabalho desvincula-se de responsabilidades que não sejam a obtenção do salário e, portanto, desconsidera a assunção de trabalhos domésticos

⁹ Nesse sentido, destacamos que: (i) o artigo 7º, XIII, da CF garante duração do trabalho normal não superior a oito horas diárias e 44 semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho; (ii) o artigo 58 da CLT prevê que a duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de oito horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite; (iii) o artigo 66 da CLT determina que entre duas jornadas de trabalho haverá um período mínimo de 11 horas consecutivas para descanso; (iv) o artigo 61 da CLT garante que em qualquer trabalho contínuo, cuja duração exceda de seis horas, é obrigatória a concessão de um intervalo para repouso ou alimentação, o qual será, no mínimo, de uma hora e, salvo acordo escrito ou contrato coletivo em contrário, não poderá exceder de duas horas.

e de cuidados (Vieira, 2018). No plano jurídico, portanto, tanto a definição de trabalho quanto o estabelecimento da jornada padrão são ambos baseados num modelo de emprego masculino e excludente.

Pedro Augusto Gravatá Nicoli (2015, p. 282), explica que “o tempo é a essência do Direito do Trabalho”, uma vez que sua limitação foi seu “ato fundador”. Por outro lado, “a determinação de tempo de trabalho baseou-se em um conceito de referencial masculino, contraposto ao tempo reprodutivo feminino”.

O Direito do Trabalho tem enfrentado desafios para incorporar o tempo em suas diversas dimensões. A partir dessa perspectiva, Joanne Conaghan sugere que a falta de alinhamento entre o tempo de cuidado e o tempo cronológico pode contribuir para a dificuldade de reconhecimento desse tipo de trabalho, independentemente de ser remunerado ou não. Além disso, destaca que as expectativas em relação ao cuidado estão mais relacionadas às tarefas do que a uma governança estrita do tempo. A transição para o tempo da produção capitalista foi viabilizada ao se basear na divisão sexual do trabalho (Conaghan, 2006, p. 109).

Assim, pela divisão sexual do trabalho, o tempo dedicado ao trabalho reprodutivo vem sendo atribuído às mulheres. O tempo feminino de trabalho reprodutivo permite o tempo masculino de trabalho, já que:

(...) as atividades voluntárias dos trabalhadores após as horas de trabalho e nos fins de semana, os deslocamentos frequentes e prolongados, as horas extras regulares, as diversões organizadas pela empresa apenas para seus assalariados, com exclusão da família, somente são suscetíveis de se produzir e de se reproduzir à medida que as mulheres no lar se encarregam da totalidade das tarefas domésticas e da educação das crianças e que o casal sacrifica suas horas de lazer em benefício da empresa (Hirata, 2002, p. 138-139).

Consoante demonstrado previamente, as mulheres gastam mais tempo com trabalhos domésticos e de cuidados do que os homens. Somando-se a jornada das mulheres dentro e fora do lar, seu tempo total de trabalho é superior ao dos homens, sujeitando-as a menos horas de descanso e de lazer.

Marc Bessin explica que a dimensão cronológica absorvida pelo Direito do Trabalho se baseia em um tempo masculino, pensado com base na experiência dos homens, desconsiderando, portanto, o tempo do trabalho doméstico:

Nessas maneiras de abordar as temporalidades sexuadas da atividade, duas dimensões do tempo são mobilizadas. A primeira, dominante, é a do tempo do relógio universal e material, racional, linear e quantitativo, que permite falar uma linguagem comum, embora se trate de uma ferramenta de mediação que

não é neutra. Essa dimensão cronológica remete a um tempo masculino, pensado com base na experiência dos dominantes. Ela continua essencial para objetivar desigualdades, no mínimo contabilizando o tempo de trabalho, doméstico ou pago (Bessin, 2017, p. 373).

Esse cenário evidencia a desconsideração de um elemento crucial para a participação das mulheres no mercado de trabalho: a necessidade de ferramentas legais para lidarem com a dupla (ou tripla ou quádrupla) jornada. Essa lacuna impõe às mulheres o desafio de terem que lidar sozinhas, sem amparo jurídico ou legislativo, com sobrecarga de trabalho. Dessa forma, embora o intuito das normas brasileiras pareça ser a proteção da mulher no mercado de trabalho, elas geram impactos adversos:

Nesse sentido, o Direito do Trabalho da mulher, ao fundamentar-se em pressupostos fáticos equivocados e que retratam a reprodução de ideologias e estereótipos, acaba por perder sua efetividade, tornando-se o próprio algoz da mulher em sua luta por igualdade jurídica no mercado de trabalho em relação aos homens. O conjunto de normas de proteção ao trabalho da mulher, notadamente em razão do fato de engravidarem, ao não estender tais proteções aos homens, acirram exclusão feminina do mercado ou subsidiam a sua permanência precária (Teodoro, 2017, p. 5).

De acordo com Vincent de Gaulejac, atualmente tem sido difundida uma ideologia gerencialista, baseada na ética do resultado. A vigilância deixou de ser física e passou a ser comunicacional. A cobrança passou a ocorrer pela exigência de engajamento pessoal e de resultados alcançados. Segundo essa lógica, convém trabalhar em qualquer momento e em qualquer lugar. A duração do trabalho se estende, sua intensidade aumenta e os tempos ficam mais flexíveis:

Trata-se não tanto de regular o emprego do tempo e de quadricular o espaço, e sim de obter uma disponibilidade permanente para que o máximo de tempo seja consagrado à realização dos objetivos fixados e, além disso, a um engajamento total para o sucesso da empresa. Trata-se, portanto, sempre de constituir um tempo integralmente rentável. [...] E como os horários de trabalho não bastam mais para responder a essas exigências, a fronteira entre o tempo de trabalho e o tempo fora do trabalho vai tornar-se cada vez mais porosa (Gaulejac, 2007, p. 110-111).

No que diz respeito às mulheres que buscam crescer profissionalmente, isso pode ser ainda mais intensificado, haja vista que também precisam se dedicar ao desenvolvimento de relações interpessoais que lhes permitam ser aceitas e reconhecidas pelos pares que ocupam as posições de liderança e que são, em sua maioria, homens. Dessa forma, as mulheres que buscam

crescimento profissional se deparam com uma cultura que privilegia o desenvolvimento de relações profissionais para além do horário comercial e desconsidera o tempo gasto em tarefas domésticas e cuidados com os filhos. Nesse sentido, Livia Mendes Moreira Miraglia destaca que:

A ausência de representatividade feminina parece estar no cerne da consolidação de uma cultura de trabalho em sobrejornada, prestação de horas extras e trabalho ininterrupto que avança sobre a vida pessoal para além do horário comercial em incontáveis happy hours de negócios, jantares com superiores e o futebol (ou o vôlei, a cerveja ou o vinho) do final de semana. Tudo considerado muito necessário em um meio empresarial que não deseja ter que lidar com recusas justificadas na necessidade de ficar com os filhos, preparar a comida, limpar a casa, levar o pai ao médico ou lavar as roupas sujas. Afinal, aqueles que se ocupam da gestão, ainda majoritariamente homens, muito provavelmente tiveram durante toda as suas vidas alguma mulher para se preocupar com esses afazeres que, não obstante essenciais, parecem-lhes irrelevantes (Miraglia, 2020, p. 3).

Na prática, quando mulheres conseguem participar da “extra” jornada para alçarem posições de liderança, elas precisam esconder os filhos, a casa, os pais: ou seja, as questões domésticas não podem aparecer no ambiente de trabalho que, sendo ainda muito masculinizado no topo, não está preparado para esse enfrentamento. Não está preparado e não quer estar, pois isso significa ser incomodado quanto ao próprio lugar do homem nessa estrutura. E, ao serem lembrados disso, os homens imediatamente percebem aquela mulher não como seu par, capaz de alçar novas posições e ocupar os mesmos cargos, mas como sua antagonista, quase uma inimiga que o impedirá de continuar ocupando seu cargo e alçando novas posições. Isso porque a ascensão das mulheres significa um abalo na estrutura que atinge diretamente os homens que ali estão em razão das mulheres que os circundam e cuidam deles, dos seus filhos e da sua casa. Enxergar uma mulher como colega ou superior desafia a hegemonia masculina estabelecida, confrontando seus privilégios e até mesmo sua identidade masculina condicionada pelo patriarcado.

Como se não bastasse, para além da jornada de trabalho, os trabalhadores que desejam progredir na carreira profissional devem buscar uma melhor qualificação, tendo em vista que, muitas vezes, a formação profissional serve previamente como critério no processo de seleção de pessoal, sendo elencada como requisito para a contratação. Nesse sentido, os empregos com melhores remunerações exigem “altos níveis de qualificação, fazendo que os trabalhadores se esforcem e invistam muito em conhecimentos e competências” (Santos, 2019, p. 134). Essa necessidade de qualificação é ainda mais premente para as mulheres: por um lado, a

qualificação se torna essencial para sua ascensão profissional (sobretudo porque suas capacidades são o tempo todo questionadas) e, de outro lado, o tempo dedicado à qualificação aumenta a já existente sobrecarga resultante da combinação entre trabalho produtivo e reprodutivo.

Dessa forma, a soma de todas as jornadas desenvolvidas pelas mulheres, incluindo o trabalho produtivo, a socialização no trabalho após expediente, a qualificação profissional e o trabalho reprodutivo, sujeitam-nas à pobreza de tempo. Como ensina Laís Abramo e María Elena Valensuela (2016, p. 184): “a pobreza de tempo é calculada somando-se as horas destinadas ao trabalho remunerado, ao transporte, cuidado pessoal, produção doméstica e às necessidades fisiológicas básicas”. É considerado que uma pessoa sofre pobreza de tempo “se o tempo destinado à soma dessas atividades é superior às 168 horas que compõem uma semana”.

A pobreza de tempo dificulta que mulheres possam se dedicar como os homens ao trabalho remunerado, além de comprometer sua sociabilidade e seu lazer, podendo, ainda, prejudicar sua saúde física e/ou mental. Em outras palavras, o cenário de pobreza de tempo enfrentado pelas mulheres favorece a discriminação no mercado de trabalho. Uma norma jurídica eficientemente protetora, que vise a impedir discriminação, deve assegurar que as trabalhadoras tenham tempo disponível para participarem, em igualdade de condições, da esfera produtiva, levando em conta a esfera reprodutiva que lhes furta tempo e energia.

Com base nos pontos discutidos anteriormente, sugerimos uma análise crítica das normas trabalhistas, pois acreditamos que, mesmo que indiretamente, elas reforçam estereótipos de gênero e podem resultar em discriminação contra as mulheres. Devemos questionar a "justiça" de uma legislação supostamente protetora, que reforça o velho hábito de atribuir à mulher a responsabilidade pelos cuidados e que, ao mesmo tempo, deixa de garantir limitação de jornada às mulheres que assumem posições de liderança.

O Direito do Trabalho, embora tenha tido papel relevante na redução de violação cometidas contra trabalhadoras, não parece eliminar completamente o regime econômico masculinista. Embora não haja exclusão explícita de direitos às mulheres, o ramo justralhista define papéis a partir da naturalização de certo padrão do que é ser homem e do que é ser mulher, e do que cabe a cada um deles dentro da sociedade.

Desse modo, a lei garante que a licença de 120 dias em razão do nascimento de filhos é obrigatória apenas às mulheres. Para trabalhadores do sexo masculino, concede-se apenas cinco dias consecutivos. Tais dispositivos legais reforçam a obrigação de mulheres a se dedicarem mais tempo aos cuidados dos filhos do que homens.

Por outro lado, a lei não impõe limites à jornada de profissionais em posições de prestígio dentro das empresas, o que claramente reproduz o ideário de tempos masculinos, desconsiderando que parte das horas do dia das mulheres poderá ser destinada aos trabalhos domésticos e de cuidados. Isso cria uma barreira para as mulheres que buscam progredir em suas carreiras e alcançar cargos de gestão e direção, os quais frequentemente demandam uma dedicação permanente ao trabalho.

Diante desse cenário, parecem restar poucas alternativas às mulheres: (i) elas optam por se dedicarem exclusivamente ao trabalho, abrindo mão da construção da família e da criação dos filhos; (ii) elas deixam de assumir posições de maior prestígio dentro da hierarquia profissional, assumindo cargos que lhes exijam menor disponibilidade ao trabalho; ou (iii) elas se sujeitam a jornadas extenuantes dentro e fora das empresas, suportando condições prejudiciais à sua saúde física e mental e ao seu direito ao lazer.

Por essa razão, parece-nos que as normas relativas à licença-maternidade e à licença-paternidade, assim como a previsão sobre ausência de controle de jornada para cargos de gestão e direção, são, na verdade, inadequadas, excludentes e, até mesmo, discriminatórias.

É vital protegermos e reforçarmos a importância do Direito do Trabalho nas circunstâncias atuais, já que emergem crescentes ideias de desregulamentação e flexibilização trabalhista. Assim, em contexto de amplo ataque aos direitos sociais, a defesa do Direito do Trabalho deve ser priorizada.

Contudo, a defesa do Direito do Trabalho não deve impedir que sejam examinadas suas contradições internas e externas, bem como os efeitos negativos que delas decorrem (Lerussi, 2018). É necessário promover o pensamento crítico para compreender as dinâmicas e desafios inerentes ao ramo justrabalhista, com o intuito de repensá-los a partir dessa compreensão.

Não procuramos aqui encontrar soluções simplistas para a discriminação de gênero, que é problema que envolve questões sociais, culturais e políticas enraizadas na sociedade e no modo de vivenciar o mundo. Como ensina Heleieth Saffioti (2001, p. 16), “estruturas de dominação não se transformam meramente através da legislação”. Entretanto, assim como pontuado pela própria autora, entendemos que, enquanto “perdurarem discriminações legitimadas pela ideologia dominante, especialmente contra a mulher, os próprios agentes da justiça tenderão a interpretar as ocorrências que devem julgar a luz do sistema de ideias justificador do presente estado de coisas” (Saffioti, 2016, p. 16).

É crucial promover a discussão sobre a extensão dos dias de licença para os homens que desenvolvem a parentalidade, com o objetivo de mitigar a sobrecarga das mulheres com os cuidados familiares. Além disso, é necessário repensar a ausência de controle de jornada para

os cargos de gestão e de direção – essa reflexão deve considerar a implementação de mecanismos que facilitem a conciliação entre vida profissional e familiar.

Considerando o que foi abordado no capítulo 2, ficou evidente que o Direito do Trabalho é influenciado por paradigmas sexistas predominantes, os quais contaminam suas normas. Diante disso, por meio da análise crítica da teoria feminista, propomos uma investigação mais abrangente sobre a maneira como o Direito do Trabalho é concebido e aplicado. Nesse contexto, destacamos que as normas relacionadas à licença-maternidade e à licença-paternidade, assim como a previsão legal sobre a ausência de controle de jornada para profissionais em cargos de gestão/direção, dificultam a progressão profissional das mulheres e favorecem a manutenção do teto de vidro. No próximo capítulo, buscaremos examinar o tratamento do Poder Judiciário trabalhista ao fenômeno do teto de vidro.

3 O TRATAMENTO DO PODER JUDICIÁRIO AO TETO DE VIDRO

O Poder Judiciário, dentro da estrutura do Estado Democrático de Direito, deve ser capaz de garantir os direitos individuais, coletivos e sociais e resolver conflitos entre cidadãos, entidades e Estado. Por sua vez, o Poder Judiciário trabalhista desempenha papel precípuo na aplicação e interpretação das leis trabalhistas.

Nesse sentido, para o objetivo da presente dissertação, que propõe uma análise jurídico-trabalhista do fenômeno do teto de vidro, é relevante avaliar o que o Poder Judiciário tem oferecido como resposta à dificuldade de ascensão profissional das mulheres. Antes de adentrar na análise dos acórdãos obtidos por meio de pesquisa jurisprudencial, convém-nos analisar o Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero, avaliando sua abordagem ao fenômeno do teto de vidro.

3.1 A abordagem do teto de vidro no Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero

Em 2021, o Grupo de Trabalho designado pela Portaria CNJ n. 27/2021, concebeu um Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. Conforme previsto no art. 2º da Portaria CNJ nº 27/2021¹⁰, este documento foi elaborado de maneira colaborativa, envolvendo setores da Justiça e representantes acadêmicos.

¹⁰ “Art. 2º Integram o Grupo de Trabalho:

I – Ivana Farina Navarrete Pena, Conselheira do CNJ, que o coordenará;

II – Tânia Regina Silva Reckziegel, Conselheira do CNJ;

III – Maria Thereza Rocha de Assis Moura, Corregedora Nacional de Justiça;

IV – Valter Shuenquener de Araújo, Secretário-Geral do CNJ;

V – Adriana Alves dos Santos Cruz, Juíza Federal da Seção Judiciária do Rio de Janeiro (TRF2);

VI – Alcioni Escobar da Costa Alvim, Juíza Federal da Seção Judiciária do Pará (TRF1);

VII – Vanessa Karam de Chueiri Sanches, Juíza do Trabalho da 2ª Vara do Trabalho de Cornélio Procópio (TRT9), representante da Associação Nacional dos Magistrados da Justiça do Trabalho (Anamatra);

VIII – Cíntia Menezes Brunetta, Juíza Federal da Seção Judiciária do Rio Grande do Norte (TRF5) e Secretária-Geral da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam);

IX – Tani Maria Wurster, Juíza Federal da Seção Judiciária do Paraná (TRF4) e coordenadora da Associação dos Juízes Federais do Brasil (Ajufe/Mulheres);

X – Maria Domitila Prado Manssur, Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo e diretora da Associação dos Magistrados Brasileiros (AMB/Mulheres);

XI – Bárbara Lívio, Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais e Presidente do Fórum Nacional de Juízes e Juízas de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher (Fonavid);

XII – Edinaldo César Santos Júnior, Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Sergipe;

XIII – Jacqueline Machado, Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso do Sul;

XIV – Adriana Ramos de Melo, Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro;

O Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero foi desenvolvido como um guia abrangente, destinado a orientar a atuação do judiciário mesmo em conflitos que, à primeira vista, não abordam explicitamente questões de gênero. O objetivo é garantir uma jurisdição que não perpetue nem promova estereótipos de gênero, evitando o reforço das estruturas patriarcais que fundamentam nossa sociedade. Tendo o Protocolo como uma referência a ser seguida, o CNJ promulgou a Recomendação n. 128/2022, estimulando sua adoção pelo Poder Judiciário brasileiro.

Por sua vez, a Resolução CNJ n. 492/2023, que entrou em vigor em 17 de março de 2023, tornou obrigatórias as diretrizes do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero pelo Poder Judiciário. Conforme estabelecido em tal resolução, os tribunais devem, em parceria com as escolas da magistratura, organizar cursos de formação inicial e continuada. Esses cursos devem necessariamente abranger temas relacionados aos direitos humanos, gênero, raça e etnia, seguindo as orientações delineadas no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero. Além disso, a resolução exige que os tribunais facilitem o acesso ao Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero ao público interno e externo. Isso pode ser realizado por meio de *QR Code* (Código de Resposta Rápida), cartão eletrônico, link ou outras formas de comunicação social nas dependências do tribunal, no site oficial e na intranet, transformando-o em uma ferramenta de consulta acessível para as unidades judiciárias, profissionais do Direito e colaboradores do sistema judiciário.

Além de abordar conceitos fundamentais relacionados a sexo, gênero, identidade de gênero e sexualidade, o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero explora de maneira significativa a identificação das disparidades de gênero em várias esferas da sociedade, examinando suas diversas manifestações. Em seguida, apresenta uma seção prática destinada a

XV – Antônia Maria Martin Barradas, Advogada e Pesquisadora/Consultora Sênior Externa de Igualdade de Gênero da Delegação da União Europeia no Brasil; e

XVI – Victoriana Leonora Corte Gonzaga, Advogada e Professora/Tutora de Direitos Humanos da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam).

XV – Antônia Maria Martin Barradas, Advogada e Pesquisadora/Consultora Sênior Externa de Igualdade de Gênero da Delegação da União Europeia no Brasil;

XVI – Victoriana Leonora Corte Gonzaga, Advogada e Professora/Tutora de Direitos Humanos da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam);

XVII – Maria Elizabeth Guimarães Teixeira Rocha, Ministra do Superior Tribunal Militar (STM), representante do segmento da Justiça Militar; e

XVIII – Lavínia Helena Macedo Coelho, Juíza de Direito do Tribunal Regional Eleitoral do Maranhão (TRE/MA), representante do segmento da Justiça Eleitoral.

Parágrafo único. Compõem o Grupo de Trabalho, na qualidade de membros(as) colaboradores(as):

I – Patrícia Maeda, Juíza do Trabalho Substituta do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região;

II – Amini Haddad Campos, Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado do Mato Grosso e Professora-Coordenadora do NEVU-UFMT; e

III – Mário Rubens Assumpção Filho, Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo” (CNJ, 2021).

capacitar magistrados para reconhecerem questões de gênero que permeiam tanto os aspectos processuais quanto os materiais dos casos judiciais. Por último, trata de maneira específica das questões de gênero pertinentes aos diferentes ramos da justiça.

Na Parte I do Protocolo, são abordados os conceitos relevantes para a questão de desigualdade de gênero. Cumpre ressaltar que, neste item, o Protocolo inclui um capítulo sobre divisão sexual do trabalho, indicando que:

A divisão sexual do trabalho se organiza: (i) a partir da construção histórica, social e cultural do gênero com base na ideia essencialista de que existiram alguns tipos de trabalho “naturalmente” masculinos e trabalhos “naturalmente” femininos; e (ii) da construção de uma hierarquia ao valorizar o trabalho masculino em comparação ao feminino, ou seja, há uma diferenciação, mas também uma hierarquização (CNJ, 2022, p. 25).

Além disso, o Protocolo indica algumas consequências da divisão sexual do trabalho, entre elas: (i) a romantização do cuidado como tendência natural das mulheres; (ii) a atribuição de determinadas ocupações como sendo tipicamente femininas ou masculinas; (iii) distribuição desigual da carga do trabalho doméstico entre os sexos; (iv) reforço de desigualdades sociais, em suas múltiplas dimensões, como as desigualdades de gênero. Destacamos que o Protocolo indica que o fenômeno do teto de vidro está relacionado à divisão sexual do trabalho, conforme trecho abaixo transcrito:

A naturalização da atribuição da responsabilidade prioritária ou exclusiva das mulheres sobre o cuidado também leva, no cotidiano concreto da vida – no que se denomina de dupla jornada - à desigualdade de oportunidades e de salários no mercado de trabalho. **Como mulheres têm menos tempo livre para dedicar à criação de contatos e à capacitação, muitas vezes esbarram no chamado “teto de vidro” ou “piso pegajoso”** (CNJ, 2022, p. 26, sem grifos no original).

Na nota de rodapé do item que menciona o teto de vidro, há breve explicação sobre seu conceito, indicando que “a metáfora do teto de vidro diz respeito às barreiras invisíveis que impedem as mulheres de ascender aos níveis hierárquicos mais elevados” (CNJ, 2022, p. 26).

Além disso, o documento destaca que os estereótipos podem afetar a avaliação da importância de um determinado fato no julgamento, quando um juiz ou juíza (i) atribui ou minimiza importância a certas evidências com base em preconceitos de gênero preexistentes; (ii) considera apenas as provas que corroboram estereótipos, ignorando aquelas que as contradizem; e (iii) utiliza concepções sobre gênero como uma espécie de ponto de referência para aceitar um fato como verdadeiro (CNJ, 2022).

Ao tratar de gênero, Direito e imparcialidade de decisões, o Protocolo prevê que a desconsideração das diferenças de gênero reforça uma postura formalista e privilegia o exercício do poder dominante em detrimento da justiça. Nesse cenário, o machismo impacta a atuação jurisdicional, pois “magistradas e magistrados estão sujeitos, mesmo que involuntária e inconscientemente, a reproduzir os estereótipos de gênero e raça presentes na sociedade” (CNJ, 2022, p. 35).

O Protocolo traz reflexão relevante sobre a atividade jurisdicional. O documento sugere que as magistradas e magistrados estejam atentos, por exemplo, aos casos em que o estereótipo de gênero “confere ou minimiza relevância a certas provas com base em uma ideia preconcebida sobre gênero” ou quando “considera, apenas, as evidências que confirmam uma ideia estereotipada, ignorando aquelas que a contradizem” ou, mesmo, quando “utiliza ideias preconcebidas sobre gênero como uma máxima de experiência para tomar um fato como certo” (CNJ, 2022, p. 29).

Ao abordar a interpretação e aplicação abstrata do Direito, o Protocolo aponta os problemas relacionados à própria forma como o Direito foi concebido:

Enquanto alguns problemas estão relacionados à aplicação contextualizada do direito, outros se relacionam com a própria forma como o direito é concebido – ou seja, como categorias, seus valores e princípios fundamentais operam. Isso significa dizer que a aplicação igualitária do direito – por exemplo, livre de estereótipos – não tem, por si só, o potencial de oferecer soluções jurídicas verdadeiramente emancipatórias (CNJ, 2022, p. 37).

Na parte II do documento, o Protocolo oferece um guia para magistradas e magistrados, fornecendo passo a passo que vai desde a abordagem inicial do processo até a interpretação e aplicação do Direito. Há, inclusive, menção ao cuidado necessário na análise de normas impregnadas com estereótipos e na avaliação de normas indiretamente discriminatórias (CNJ, 2022).

Por sua vez, no item III, o Protocolo trata de questões específicas dos ramos da Justiça. No tópico sobre Justiça Estadual, é mencionado que as mulheres estão sujeitas a desigualdade de oportunidades no ingresso e na progressão da carreira e, mais uma vez, o Protocolo menciona o fenômeno do teto de vidro:

Num contexto em que a norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade para a realização de horas extras,

deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira. **O chamado “teto de vidro”, já mencionado na Parte I, Seção 2.b. é outro fator que impede a ascensão das mulheres. A suposta ideia de igualdade de oportunidades passa a falsa impressão de que não existem empecilhos para progressão na carreira. Contudo, estereótipos machistas que ainda enxergam as mulheres como frágeis para assumir funções de liderança, cargos de chefia, ou até mesmo a questão da maternidade como argumento de interrupção profissional, são questões que limitam a ascensão das mulheres, com base em papéis sociais assumidos ou delegados a elas, que invisibilizam as suas habilidades e competências** (CNJ, 2022, p. 105, sem grifos no original).

No tópico sobre Justiça do Trabalho, o Protocolo explica o assédio moral e sexual no ambiente de trabalho e indica que a violência tem conexão com a divisão sexual do trabalho, impactando na progressão da carreira e favorecendo o teto de vidro:

Violência e assédio no mundo do trabalho têm estreita conexão com a perspectiva de divisão do trabalho, com bases sexistas. A divisão sexual do trabalho implica a naturalização da responsabilidade da mulher pelo trabalho doméstico e de cuidado e tem efeito também na sua inserção no mercado de trabalho, seja por discriminação com base nos estereótipos, seja pela dificuldade em conciliar família e trabalho, decorrente da falta de serviços apropriados e de baixo custo destinados ao cuidado das crianças, além da incompatibilidade dos horários de trabalho com os de escolas e creches. O fato de as mulheres brasileiras contarem, em média, com mais anos de estudos do que os homens, mas manterem seus salários inferiores aos deles é um reflexo desta divisão. Da mesma maneira, a progressão na carreira das mulheres fica sujeita ao “teto de vidro”, reduzindo a participação feminina nos cargos de poder decisório e as chances de pautar a prevenção e o enfrentamento das violências de gênero (CNJ, 2022, p. 113).

Ainda no tópico sobre Justiça do Trabalho, o Protocolo traz reflexões sobre a segregação vertical, mencionando estar associada a vieses inconscientes que vinculam a liderança, o desempenho eficaz e o êxito profissional ao conceito de masculinidade. Conforme pontuado, as mulheres precisam se esforçar mais do que os homens para conseguir promoções, estando sujeitas à ausência de descanso e à sobrecarga física e mental:

A segregação vertical no mercado de trabalho baseada no gênero relaciona-se a vieses inconscientes como a associação da liderança, do bom desempenho e do sucesso profissional à masculinidade. Para superar esse estereótipo, a mulher precisa se esforçar mais do que o homem na mesma função para provar que é capaz de desempenhá-la e que tem condições para disputar uma promoção na carreira. Em geral, isso pode significar a prorrogação da jornada de trabalho, o que, combinado com as responsabilidades domésticas, leva à falta de descanso e à sobrecarga física e mental (CNJ, 2022, p. 116).

O Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero demonstra estar atento à existência do fenômeno do teto de vidro, suas causas e consequências, e pode desempenhar papel crucial como parte de uma resposta institucional no combate desse fenômeno pelo Poder Judiciário. As desigualdades de gênero são uma realidade que atravessa todas as relações sociais e de poder na sociedade, mesmo quando não se manifestam explicitamente por meio de discriminação ou negação de oportunidades. Isso resulta na argumentação frequentemente levantada de que é ainda mais desafiador reconhecer essas desigualdades devido à persistência de um *status quo* enraizado no imaginário coletivo, incluindo o de magistrados e magistradas.

Assim, chamar a atenção para esse aspecto é uma maneira de buscar reconhecer, em todas as etapas do processo judicial e nos procedimentos, as expressões simbólicas dessa disparidade de gênero, as quais podem surgir em todos os momentos do processo, não apenas na prolação de sentenças e acórdãos. Deise Brião Ferraz e Marli Marlene Moraes da Costa esclarecem que o julgamento com perspectiva de gênero propõe a adoção de abordagem de gênero como metodologia:

O Direito pode buscar a emancipação social por meio de sua atividade criativa, ontológica, linguística e instituidora de poder. O julgamento com perspectiva de gênero propõe a utilização de lentes de gênero nos julgamentos como uma metodologia, incapaz de instituir uma alteração milagrosa — é verdade —, mas, ainda assim, importante, inclusive como posicionamento institucional no sentido do reconhecimento das desigualdades de gênero e da violência estrutural (Ferraz; Costa, 2022, p. 119).

O Protocolo desempenha função relevante para que magistradas e magistrados se questionem sempre se há alguma desigualdade estrutural que possa refletir no problema concreto (Ferraz; Costa, 2022).

Vale ressaltar que a elaboração do Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero não constitui, em essência, iniciativa jurídica progressista e surpreendentemente inovadora. A formulação segue a trajetória essencial e prevista para cumprir com os compromissos internacionais ratificados pelo Brasil, conforme estabelecido na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU), bem como orientações expressas da Convenção sobre a eliminação de todas as Formas de Violência contra a Mulher (CEDAW), da Convenção Interamericana para prevenir, punir e erradicar a violência contra a mulher, ambas ratificadas pelo Brasil.

Indagações orientadoras do Protocolo de Julgamento com Perspectiva de Gênero precisam ser refletidas nos casos concretos. É essencial que as magistradas e magistrados questionem (i) se as decisões judiciais estão reproduzindo padrões heteronormativos; (ii) se as

expectativas acerca dos papéis sociais de cada gênero estão influenciando as determinações judiciais, ou se essas expectativas moldaram a elaboração das normas; (iii) se existem lacunas normativas para abordar essas situações; (iv) se as disparidades sociais estão sendo levadas em consideração; e (v) quais são os marcadores de opressão que se entrelaçam e somam ao gênero (Ferraz; Costa, 2022).

Nesse sentido, o Poder Judiciário trabalhista, respaldado pelo Protocolo, deve estar ciente de seu papel promotor da emancipação na desigualdade de gênero e no combate ao teto de vidro, levando em conta todos os elementos que permeiam e envolvem as questões que dificultam a ascensão profissionais de mulheres.

3.2 Pesquisa jurisprudencial: casos que envolvem disparidade salarial entre gêneros em cargos de liderança e dificuldade de promoções de mulheres

Como o propósito desta dissertação é analisar o fenômeno do teto de vidro no contexto jurídico-trabalhista, interessa-nos examinar como o Poder Judiciário trata os processos movidos por mulheres em posições de liderança. Nosso objetivo é avaliar acórdãos que abordem as duas principais consequências do teto de vidro: (i) a falta de promoções para mulheres e (ii) a disparidade salarial entre homens e mulheres em posições de liderança. Para tanto, realizamos pesquisa jurisprudencial no TST, TRT-2, TRT-3 e TRT-15.

A escolha do TST para a pesquisa jurisprudencial decorreu do interesse em investigar como a corte superior trabalhista, que possui autoridade decisória predominante sobre os tribunais regionais e cuja função principal é uniformizar a jurisprudência brasileira, posiciona-se em relação ao fenômeno do teto de vidro. Na maioria das decisões analisadas, os recursos apresentados ao TST não foram admitidos devido à impossibilidade de revisão de fatos e provas por este tribunal, conforme estabelecido na Súmula 126 do TST, e/ou pela falta de

preenchimento dos requisitos de admissibilidade do Recurso de Revista, nos termos do art. 896 da CLT¹¹ e do art. 896-A da CLT¹².

Foram examinados os acórdãos com análise do mérito pelo TST e aqueles que, mesmo sem examinar o mérito, tenham exposto o entendimento predominante do TST ao longo da decisão.

A escolha do TRT-2 e do TRT-15 decorreu do fato de que ambos os tribunais se localizam no estado de São Paulo, que é o ente federativo brasileiro com maior quantidade de processos trabalhistas distribuídos. Nesse sentido, o TRT-2 recebeu 175.929 novos casos em 2022, o que corresponde a 20,1% da quantidade total de processos do país (TST, 2023). No TRT-15, foram distribuídos 120.666 novos casos em 2022, o que corresponde a 13,8% da quantidade total de processos do país (TST, 2023). Os dois tribunais somam, portanto, 33,9% do total de processos trabalhistas do país (TST, 2023).

A escolha do TRT-3 se deu em razão do tribunal se localizar no estado de Minas Gerais, ente federativo que apresenta a segunda maior quantidade de processos trabalhistas distribuídos, ficando atrás apenas de São Paulo. No ano de 2022, o TRT-3 recebeu 83.159 novos casos, representando aproximadamente 10,2% do total de processos trabalhistas do país (TST, 2023).

Em todos os tribunais selecionados, foram testados os seguintes parâmetros na pesquisa jurisprudencial: (i) “teto de vidro”; (ii) “equiparação salarial” e “cargo de gestão”; (iii) “equiparação salarial” e “cargo de liderança”; (iv) “equiparação salarial” e “cargo de chefia”;

¹¹ De acordo com o art. 896, da CLT, cabe Recurso de Revista às decisões proferidas em grau de recurso ordinário, em dissídio individual, pelos Tribunais Regionais do Trabalho, quando: (a) derem ao mesmo dispositivo de lei federal interpretação diversa da que lhe houver dado outro Tribunal Regional, no seu Pleno ou Turma, ou a Seção de Dissídios Individuais do Tribunal Superior do Trabalho, ou a Súmula de jurisprudência uniforme; (b) derem ao mesmo dispositivo de lei federal interpretação diversa da que lhe houver dado outro Tribunal Regional do Trabalho, no seu Pleno ou Turma, ou a Seção de Dissídios Individuais do TST, ou contrariarem súmula de jurisprudência uniforme dessa Corte ou súmula vinculante do STF; (c) derem ao mesmo dispositivo de lei estadual, Convenção Coletiva de Trabalho, Acordo Coletivo, sentença normativa ou regulamento empresarial de observância obrigatória em área territorial que exceda a jurisdição do Tribunal Regional prolator da decisão recorrida, interpretação divergente; e (d) tiverem sido proferidas com violação literal de disposição de lei federal ou afronta direta e literal à CF. Além disso, as partes devem, no Recurso de Revista: (i) indicar o trecho da decisão recorrida que consubstancia o prequestionamento da controvérsia objeto do Recurso de Revista; (ii) indicar, de forma explícita e fundamentada, contrariedade a dispositivo de lei, súmula ou orientação jurisprudencial do TST que conflite com a decisão regional; (iii) expor as razões do pedido de reforma, impugnando todos os fundamentos jurídicos da decisão recorrida, inclusive mediante demonstração analítica de cada dispositivo de lei, da Constituição Federal, de súmula ou orientação jurisprudencial cuja contrariedade aponte; e (iv) transcrever na peça recursal, no caso de suscitar preliminar de nulidade de julgado por negativa de prestação jurisdicional, o trecho dos embargos declaratórios em que foi pedido o pronunciamento do tribunal sobre questão veiculada no recurso ordinário e o trecho da decisão regional que rejeitou os embargos quanto ao pedido, para cotejo e verificação da ocorrência da omissão.

¹² De acordo com o art.896-A, da CLT, o TST, no Recurso de Revista, examinará previamente se a causa oferece transcendência com relação aos reflexos gerais de natureza econômica, política, social ou jurídica.

(v) “ausência de promoções”; (vi) “promoção, discriminação e “cargo de chefia”; (vii) “promoção, discriminação e gravidez”; (viii) “promoção, discriminação” e "cargo de liderança"; (ix) “promoção, discriminação” e "cargo de gestão"; (x) “equiparação salarial” e "cargo de gestão"; (xi) “equiparação salarial” e "cargo de liderança"; e (xii) “equiparação salarial” e "cargo de chefia".

Foram preliminarmente analisados os 30 primeiros acórdãos resultantes de cada parâmetro. Dentre tais acórdãos, descartamos da análise os casos em que (i) homens figuravam como autores dos processos; (ii) não se relacionavam com ausência de promoções, equiparação salarial ou discriminação de mulheres; (iii) a indicação de paradigma da equiparação salarial era uma mulher (já que a intenção é avaliar diferença salarial entre homens e mulheres); e/ou (iv) não envolviam mulheres em cargos de liderança.

Consideramos como casos que envolvem cargos de liderança aqueles em que a função desempenhada pela autora foi enquadrada no art. 62, II, da CLT, ou seja, cargos de gerentes, diretores, chefes de departamento ou filial. Mesmo nos casos em que não se discutia a aplicação do artigo celetista, observamos se as funções desempenhadas pelas autoras, conforme descritas nas decisões, poderiam se enquadrar em cargos de relevância dentro da empresa.

É importante ressaltar que nem todos os acórdãos selecionados para a análise envolviam os cargos mais altos na hierarquia profissional. Em muitos deles, as mulheres ocupavam cargos de gerência e liderança de equipes dentro das empresas. No entanto, para o propósito desta dissertação, entendemos ser relevante analisá-los, pois eles permitem avaliar, de forma mais abrangente, a dificuldade de ascensão profissional de mulheres.

Levando em conta os critérios mencionados anteriormente, foram selecionados 77 acórdãos. Verificamos que os temas abordados nos acórdãos puderam ser agrupados em quatro principais assuntos: (i) equiparação salarial em cargos de liderança; (ii) ausência de promoções e/ou promoções sem o respectivo aumento salarial; (iii) discriminação de mulheres que ocupam cargo de liderança; e (iv) discriminação na promoção em razão de gravidez.

A tabela abaixo ilustra a quantidade de decisões procedentes e improcedentes em cada tribunal, de acordo com os assuntos identificados:

Tabela 2 – Decisões procedentes e improcedentes em cada tribunal, de acordo com os assuntos identificados

Tema do Julgado	Decisão	TST	TRT -2	TRT - 3	TRT - 15	Total
Equiparação salarial em cargos de liderança	Procedente	0	5	3	0	8
	Improcedente	0	9	4	4	17
Ausência de promoções e/ou promoções sem aumento salarial	Procedente	4	1	6	8	19
	Improcedente	6	5	8	6	25
Discriminação no cargo de liderança	Procedente	0	0	0	1	1
	Improcedente	0	0	1	0	1
Discriminação na promoção em razão de gravidez	Procedente	0	1	3	1	5
	Improcedente	0	0	0	1	1

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Nos itens a seguir abordaremos os principais pontos dos assuntos identificados, bem como discorreremos sobre as decisões mais emblemáticas encontradas.

3.2.1 Julgados que analisaram equiparação salarial entre homens e mulheres em cargos de liderança

Foram identificados 25 acórdãos que analisaram pleitos de equiparação salarial de mulheres em cargos de liderança, sendo 14 proferidos pelo TRT-2, oito pelo TRT-3 e quatro pelo TRT-15. Não foram identificados acórdãos do TST sobre o assunto. Dentre tais decisões, oito julgaram os pleitos de equiparação procedentes e 17 julgaram improcedentes.

De modo geral, as decisões que julgaram pleito de equiparação salarial consideraram o cumprimento ou não dos requisitos previstos no art. 461 da CLT. Sendo assim, versavam sobre: (i) identidade do empregador; (ii) prestação de serviços no mesmo estabelecimento empresarial; (iii) identidade de funções; (iv) trabalho de igual valor, com a mesma produtividade e perfeição técnica; (v) diferença de tempo no serviço não superior a quatro anos, e, na função, não superior a dois anos; (vi) trabalho conjunto; e (vii) inexistência de quadro de carreira.

Em nenhum dos casos identificados as autoras alegaram que a diferença salarial estava relacionada à discriminação de gênero, assim como os julgadores não mencionaram, nas razões

de decidir, que pudesse ter ocorrido discriminação de gênero na atribuição de salários pelos empregadores. Conseqüentemente, em nenhum dos acórdãos identificados, os julgadores mencionaram a aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero.

Assim, ainda que não seja possível afirmar categoricamente que a ausência de equiparação salarial decorreu de discriminações entre gêneros, é possível considerar que a falta de menção à desigualdade de gênero em todas as decisões pode ser resultado de uma falta de percepção tanto por parte dos advogados, que não abordaram essa questão na petição inicial, quanto por parte dos desembargadores, que não consideraram a perspectiva de gênero em seus julgamentos. Isso também pode ser atribuído à falta de consciência por parte das próprias autoras, que podem não ter identificado que a disparidade salarial decorreu de comportamentos machistas de seus empregadores.

Na maioria dos casos, os julgadores consideraram os depoimentos das testemunhas para avaliação do cumprimento dos requisitos da equiparação salarial. É possível verificar, em alguns julgados, que os depoimentos das testemunhas das autoras foram descredibilizados.

No processo n. 0001925-09.2014.5.02.0083, os desembargadores do TRT-2 entenderam que o depoimento da testemunha da autora não tinha validade, porque divergia sobre a quantidade de empregados que desempenhavam as mesmas funções, bem como em relação à jornada de trabalho da autora. Ou seja, ainda que as informações contraditórias não invalidassem o cumprimento dos requisitos da equiparação salarial, os desembargadores desconsideraram todo o depoimento, conforme trecho da decisão transcrito abaixo:

Como se vê dos depoimentos acima (observo que todos os depoimentos na íntegra se encontram em ata, razão pela qual apenas os pontos relevantes quanto a essa matéria foram transcritos), a autora afirmou que três empregados exerciam as mesmas funções, enquanto que a testemunha ouvida à seu rogo, simplesmente duplicou esse número, afirmando que seis funcionários executavam as mesmas funções. Na espécie, realmente tem razão o Juízo de origem ao apreciar com reservas o depoimento da única testemunha conduzida pela autora, dado que o depoimento dela diverge tanto em relação ao número de funcionários que realizavam as mesmas atividades que a autora, conforme acima analisado, bem como em relação à jornada de trabalho a que estavam submetidas (TRT-2, processo n. 0001925-09.2014.5.02.0083, Relatora: Meire Iwai Sakata, Data do Julgamento: 16/11/2023).

Como indicado, a maioria das decisões julgou o pedido de equiparação improcedente. Dessa forma, observamos uma tendência entre os desembargadores em rejeitar os pedidos de equiparação salarial. Não pretendemos emitir um juízo de valor categórico sobre tal tendência, uma vez que não analisamos o inteiro teor e as provas produzidas nos processos. No entanto,

considerando a base social machista da sociedade, que também é refletida no Poder Judiciário, a recusa de alguns julgadores em reconhecer a equiparação salarial pode sugerir uma atuação discriminatória, que muitas vezes é inconsciente, haja vista que, de tão enraizada nos valores sociais e percepções individuais dos julgadores, advogados e partes de um processo, pode passar despercebida.

Dessa forma, o Poder Judiciário pode perpetuar as disparidades salariais enfrentadas por mulheres que buscam ascender profissionalmente, o que, como explicado no capítulo 1, figura como uma das consequências do fenômeno do teto de vidro. As mulheres, ainda que quando alcançam cargos de liderança, permanecem sujeitas a discriminações, recebendo salários inferiores aos de homens que desempenham as mesmas funções. É necessário que tanto os juízes quanto os advogados estejam atentos à problemática, de modo que possam identificar situações em que as disparidades salariais entre mulheres e homens em cargos de liderança reflitam a perenidade de vieses machistas.

Após considerações sobre os casos que envolvem equiparação salarial, passaremos para a análise dos julgados que analisam pleitos relacionados à ausência de promoções ou promoções sem respectivo aumento salarial.

3.2.2 Julgados que envolvem pedidos relacionados à ausência de promoções ou promoções sem respectivo aumento salarial

Foram identificados 44 acórdãos que analisaram pedidos relacionados a promoções de trabalhadoras (sendo dez proferidos pelo TST, seis pelo TRT-2, 14 pelo TRT-3 e 14 pelo TRT-15). Dentre tais decisões, 19 julgaram procedentes os pleitos e 25 julgaram improcedentes.

Dos 44 acórdãos identificados, 16 referem-se a casos em que as autoras alegam terem sido promovidas e terem passado a exercer outras atividades sem o respectivo aumento salarial¹³. Em tais casos, os julgadores levaram em conta, por meio da prova documental e testemunhal, se as funções desempenhadas representavam promoção, independentemente de a promoção ter sido formalmente formalizada.

Por sua vez, 28 acórdãos identificados relacionam-se à ausência de promoções. Em tais situações, foi avaliado se as promoções por mérito ou por antiguidade, previstas em planos de cargos e salários e normas internas das empresas, não foram aplicadas às autoras. Nos referidos

¹³ Importante esclarecer que, nesses casos, as autoras não pleitearam equiparação salarial, apenas reconhecimento de majoração salarial em razão de promoção.

casos, as autoras pleiteavam pagamento de diferenças salariais decorrentes da ausência de promoções.

Com relação à promoção por merecimento, o TST possui entendimento pacificado de que tais promoções estão sujeitas a critérios estabelecidos nas normas internas e à avaliação subjetiva do empregador, a quem cabe a análise do cumprimento dos requisitos estabelecidos para a concessão das promoções por mérito. Assim sendo, entende-se que não cabe ao Poder Judiciário definir se os requisitos meritórios foram cumpridos. O trecho abaixo exemplifica tal posicionamento:

Anoto que esta Corte sedimentou o entendimento de que a concessão de promoções por merecimento, em face de seu caráter subjetivo, subordina-se à avaliação de desempenho do empregado e ao atendimento dos demais requisitos previstos em norma empresarial, cumprindo ao empregador, segundo sua discricionariedade, avaliar se houve o concurso de tais requisitos para a respectiva concessão (TST, processo n. 1394-31.2014.5.09.0663, Relator: Douglas Alencar Rodrigues, Data do Julgamento: 20/07/2023).

Concordamos que a avaliação dos critérios para promoção deve fazer parte do poder diretivo do empregador, que está em melhor posição para determinar se uma promoção é justa. No entanto, parece-nos que, pelo posicionamento atual da jurisprudência, há chances de que o judiciário deixe de analisar casos em que os empregadores tenham agido de maneira machista ao negar uma promoção às autoras. Portanto, embora seja importante que o empregador tenha autonomia para conceder promoções com base no mérito, entendemos que cabe ao Poder Judiciário avaliar as provas produzidas, a fim de verificar se o crivo do empregador foi pautado por preconceitos machistas.

Dentre os acórdãos que envolvem ausência de promoções, identificamos um caso emblemático, que merece destaque.

No acórdão proferido nos autos n. 0012154-35.2017.5.15.0059, considerou-se haver misoginia no ambiente de trabalho e preterição da trabalhadora às promoções, pelo fato de ser mulher. A ementa merece ser transcrita na íntegra:

MISOGINIA. PRETERIÇÃO DA TRABALHADORA NAS PROMOÇÕES NO EMPREGO. DANO À MORAL. CONVENÇÃO INTERAMERICANA PARA PREVENIR, PUNIR E ERRADICAR A VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER (CONVENÇÃO BELÉM DO PARÁ). CONVENÇÃO SOBRE A ELIMINAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA A MULHER (CEDAW). 1. Cabe às autoridades públicas atuarem de forma a eliminar todas as formas de discriminação contra a mulher praticada por quaisquer pessoas, organização ou empresa, conforme compromisso assumido pelo Brasil, signatário das

Recomendações da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher (Convenção Belém do Pará, de 1994) e da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW, 1979), ratificada pelo por meio do Decreto 4.377, de 13.9.2002. No âmbito das relações de trabalho, **o empregador é responsável por manter um ambiente de trabalho íntegro, saudável e respeitoso (art. 7º, XXII, e 200, VIII, da CR88) e responde, independentemente de culpa, pelos atos praticados por seus empregados (art. 932, III, e 933 do CC), inclusive com relação às discriminações em face da mulher.** 2. Como se extrai do art. 1º da Convenção 111 da OIT, todo e qualquer tratamento desigual, de caráter infundado, em matéria de emprego ou profissão, que dificulte ou obstaculize o acesso e permanência no emprego, a oportunidade de ascensão e formação profissional, a igualdade remuneratória, bem como promova a violência e o assédio, constitui discriminação. 3. **Entretanto, não obstante o vasto arcabouço normativo internacional, fatores histórico-culturais enraizados na nossa sociedade machista e patriarcal perpetuam a discriminação contra a mulher, com a adoção do estereótipo de que à emocionalmente vulnerável, frágil fisicamente e responsável pelos afazeres domésticos.** Sobre o tema, os professores Claiz Maria Pereira Gunça dos Santos e Rodolfo Pamplona Filho ressaltam que a divisão sexual do trabalho é regida pelo princípio da separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e pelo princípio da hierarquia (trabalho de homem vale mais do que um trabalho de mulher), acarretando a atribuição de tarefas e lugares sociais diferentes e separados para homens e mulheres, em que a atividade masculina é mais valorizada socialmente e ocupa um papel hierárquico superior. **Essa divisão fica ainda mais latente quando as mulheres se inserem em atividades ou profissões tipicamente masculinas, de modo que, como o discurso que naturaliza a hegemonia masculina não se mostra suficiente, busca-se desqualificar as mulheres que rompem essa barreira, por meio de discriminações indiretas e pela prática de assédio.** 4. Sensível a esse contexto, a Organização Internacional do Trabalho, comemorando seu centenário de fundação, aprovou, na 108ª Reunião da Conferência Internacional do Trabalho em Gênova (junho de 2019), a Convenção 190, sobre violência e assédio no trabalho, temas responsáveis pelo grande aumento nos casos de doenças psicossociais, com destaque para a questão de gênero nos casos de abuso e assédio e para a necessidade de proteger as mulheres no local de trabalho. A referida Convenção reconhece que a violência e o assédio nas relações laborais violam os direitos humanos, ameaçam a igualdade de oportunidades e são incompatíveis com o trabalho decente. Ademais, comprometem o meio ambiente do trabalho, afetando a organização do labor, o desenvolvimento sustentável, as relações pessoais, a produtividade e a qualidade dos serviços, além de impedir que as pessoas, em especial as mulheres, tenham acesso ao mercado de trabalho, permaneçam e progridam profissionalmente. 5. O termo misoginia, que tem origem em nas palavras gregas: miseó (ódio) e gyné (mulher). Trata-se do ódio ou aversão às mulheres, que pode se manifestar de diversas formas, como a objetificação, depreciação, descrédito e outros tipos de violência, física, moral, sexual, patrimonial ou psicológica. 6. A questão de gênero ainda é determinante no mercado de trabalho brasileiro. **De uma forma geral, as mulheres brasileiras ganham, em média, 76% da remuneração masculina, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD-2018).** 7. **Estatísticas recentes revelam que as mulheres são preteridas nas promoções e ganham menos do que os homens, inclusive em cargos de nível hierárquico equivalente e que o maior obstáculo enfrentado pelas mulheres no caminho da liderança está**

na fase inicial das carreiras, até o nível de gerência. Esses dados confirmam a falta de foco na paridade de gênero em níveis mais baixos e revelam que, se os problemas na extremidade inferior da balança não forem resolvidos, não haverá mulheres disponíveis, nas organizações, para alcançarem cargos de liderança. Nesse contexto, é urgente implementar medidas de combate e superação das discriminações à mulher, para a efetivação da jusfundamentalidade da Constituição de 1988 e das Convenções Internacionais adotadas pelo Brasil para efetivação dos melhores ideais de democraticidade, respeitabilidade e simetria entre gêneros.

5. No caso dos autos, a trabalhadora exerceu, por cinco anos, atividades pesadas em metalúrgica, e o conjunto probatório revelou preterição da trabalhadora simplesmente por ser mulher, em razão da misoginia comumente observada em locais de trabalho pesado. Ressalte-se a dificuldade da prova do assédio moral em casos como esse, nos quais a violação é naturalizada e os comportamentos são socialmente aceitos.

6. O dano é in re ipsa e independe de comprovação de sofrimento íntimo, já que inviável a prova da dor sentida pela vítima. Em relação ao quantum indenizatório, cabe ao magistrado, observados os imperativos da razoabilidade, fixar um valor que atenda a duas finalidades concomitantes e distintas: compensação da vítima e punição/dissuasão do agressor. Recurso da reclamante provido para condenar a reclamada ao pagamento de indenização por danos morais causados pela preterição da trabalhadora nas promoções no emprego, simplesmente por ser mulher, no importe de R\$ 30.000,00.

MISOGINIA. PRETERIÇÃO DA TRABALHADORA NAS PROMOÇÕES NO EMPREGO. LESÃO QUE EXTRAPOLA O ÂMBITO INDIVIDUAL E ATINGE A COLETIVIDADE DE EMPREGADOS DA EMPRESA. MEDIDAS IMPOSTAS, DE OFÍCIO, PARA COIBIR PRÁTICAS MISÓGINAS, QUE AFETEM A DIGNIDADE HUMANA E CRIEM UM AMBIENTE HUMILHANTE, E INCENTIVAR A ADOÇÃO DE AÇÕES AFIRMATIVAS PARA GARANTIR A IGUALDADE DE OPORTUNIDADES ÀS MULHERES NAS PROMOÇÕES.

1. A possibilidade de o juiz agir de ofício para preservar a autoridade do ordenamento jurídico foi agasalhada pelo direito processual; a CLT atribuiu ao juiz amplos poderes instrutórios (art. 765) e liberdade para solução justa do caso na perspectiva da equidade (art. 8º) e dos efeitos sociais (art. 652, d).

2. No caso, a lesão extrapola o âmbito individual e atinge a coletividade de empregados da empresa. Considerando que cabe ao empregador coibir a prática de assédio moral e garantir que as mulheres sejam respeitadas, evitando práticas misóginas, que afetem a dignidade humana e criem um ambiente humilhante, determina-se que a empresa promova todos os anos, no mês de março, campanhas sobre o tema assédio moral e misoginia, notadamente sobre a importância da adoção de ações afirmativas para garantir a igualdade de oportunidades às mulheres nas promoções. As campanhas deverão ser orientadas por profissionais integrantes do Serviço Especializado em Engenharia, Segurança e Medicina do Trabalho (SESMT) e pelos profissionais da CIPA (Comissão interna de prevenção de acidentes), com o respectivo registro no livro correspondente; no referido mês de março, os recibos de pagamentos deverão consignar frases sobre a prevenção ao assédio moral e à misoginia. O descumprimento das obrigações resultará em multa diária de R\$ 300,00, por determinação descumprida, a ser revertida para a realização de eventos de conscientização sobre os malefícios da discriminação de gênero, os quais serão definidos entre o Juiz do Trabalho e membro do Ministério Público do Trabalho (TRT-15, processo n. 0012154-35.2017.5.15.0059, Relator: João Batista Martins César, 11ª Câmara, Data de

Publicação: 27/11/2020, sem grifos no original).

Como se pode observar, os fundamentos do acórdão proferido no processo n. 0012154-35.2017.5.15.0059 são amplamente baseados na desigualdade de gênero, inclusive com a menção a conceitos (tais como misoginia, discriminações indiretas, preterição em promoções) e normas relevantes para a temática. Os desembargadores, atentos às discriminações sofridas pelas mulheres na preterição de promoções, não apenas reconheceram a discriminação e condenaram a empresa ao pagamento de danos morais à empregada, como também determinaram que a empresa passasse a adotar ações afirmativas.

De acordo com as informações disponíveis no acórdão do processo n. 0012154-35.2017.5.15.0059, a autora sofreu discriminação por todo o período contratual, tendo recebido tratamento diferenciado do seu chefe, que a preteriu nas promoções, afirmando que "mulher não podia ser promovida por menstruar e por isso não aguentam a rotina pesada". Conforme depoimento prestado pela testemunha da autora, "os homens eram promovidos na frente da reclamante" e a própria testemunha "foi difamada pelos funcionários (as); que tais funcionários (as) faziam fofocas e escreviam coisas em portas de banheiro".

O pedido de indenização por danos morais havia sido julgado improcedente na primeira instância, pois o juiz havia considerado que "a falta de promoção da reclamante não pode ser considerada como situação ilícita, bem como causadora de indevidos constrangimentos, humilhações e desestabilização emocional". Contudo, conforme bem pontuado no acórdão pelos desembargadores, "não se trata de simples ausência de promoção, mas de preterição da trabalhadora simplesmente por ser mulher, em razão da misoginia comumente observada em locais de trabalho pesado". Dessa forma, a empresa foi condenada ao pagamento de indenização por danos morais no valor de R\$ 30.000,00.

Tal acórdão destaca-se dos demais ao tratar de forma atenta e detida a questão da discriminação contra as mulheres no mercado de trabalho e o fenômeno do teto de vidro. Além disso, a determinação para que a empresa realizasse campanhas sobre ações afirmativas evidencia não apenas a preocupação com o caso da reclamante, mas também com a situação de outras trabalhadoras na empresa.

Todavia, importante notar que o acórdão proferido nos autos do processo n. 0012154-35.2017.5.15.0059 não revela uma tendência do Poder Judiciário. Isso porque, nas outras decisões identificadas, não houve debate sobre misoginia e preterições das promoções de mulheres em decorrência de discriminação de gênero.

Assim como para os casos sobre equiparação salarial, é possível considerar que a falta de menção à desigualdade de gênero na maioria das decisões pode ser resultado de uma falta de percepção tanto por parte dos advogados, que não abordaram essa questão na petição inicial, quanto por parte dos desembargadores, que não consideraram a perspectiva de gênero em seus julgamentos. Isso também pode ser atribuído à falta de consciência por parte das próprias autoras, que podem não ter identificado que a ausência de promoções e/ou a existência de promoções sem aumento salarial decorreram de comportamentos machistas de seus empregadores.

Como indicado acima, a maioria das decisões julgou improcedentes os pedidos relacionados a promoções: dos 44 acórdãos analisados, 25 não deram provimento ao pedido e em 19 houve provimento. Assim como nos casos de equiparação, não pretendemos fazer uma avaliação definitiva do posicionamento dos julgadores, pois não examinamos detalhadamente todas as evidências e argumentos apresentados nos processos. No entanto, levando em consideração a influência persistente de valores machistas na sociedade, inclusive no sistema judiciário, a recusa de alguns magistrados em reconhecer os pleitos relacionados a ausência de promoções e/ou existência de promoções sem respectivo aumento salarial pode sugerir uma conduta discriminatória, muitas vezes internalizada por vieses machistas inconscientes.

Assim, ao deixar de reconhecer as discriminações sofridas por mulheres com a ausência de promoções, o Poder Judiciário pode favorecer a manutenção do fenômeno do teto de vidro no mercado de trabalho brasileiro. Em outras palavras, embora o Poder Judiciário não seja responsável pela preterição nas promoções sofridas por mulheres, ele pode contribuir para a manutenção dessas desigualdades ao endossar e reproduzir práticas discriminatórias por parte dos empregadores. Portanto, é imperativo que tanto juízes quanto advogados estejam atentos a essa questão, identificando casos em que a falta de ascensão profissional reflete a persistência de preconceitos de gênero. Somente assim será possível oferecer respostas jurídicas adequadas e justas às mulheres afetadas por essa disparidade.

Após considerações sobre os casos que envolvem pleitos relacionados à ausência de promoções e/ou promoções sem aumento salarial, passaremos a analisar os julgados que envolvem pedidos de discriminações sofridas por mulheres que ocupam cargos de liderança.

3.2.3 Julgados sobre discriminações sofridas por mulheres que ocupam cargo de liderança

Nos dois acórdãos identificados (sendo um do TRT-3 e um do TRT-15), as mulheres em cargos de liderança alegam ter vivido algum tipo de discriminação no trabalho relacionada ao fato de serem mulheres. Por esta razão, pleitearam pagamento de indenização por danos morais. Em uma das decisões, o pedido de danos morais também se baseia no fato de a autora ter recebido salário diverso do paradigma. Ambos os casos são emblemáticos e, por essa razão, serão abordados a seguir.

No acórdão proferido no processo n. 0010542-07.2015.5.03.0014, a autora, que era diretora da empresa Supergasbras Energia, afirmou ter sido discriminada no ambiente de trabalho, uma vez que a diretoria era composta por homens, sendo ela a única mulher. Em razão disso, a autora alegou ter vivido situações preconceituosas que lhe ocasionaram abalos morais. Transcrevemos abaixo os trechos do acórdão que abordam as alegações feitas pela autora nos autos:

Na inicial, a reclamante postulou o pagamento de indenização por danos morais, em suma, pelos seguintes fundamentos: em razão de larga experiência e comando o passo futuro e inevitável seria a ocupação do cargo de presidente da reclamada, mas "o mundo corporativo ainda possui resquício machista e nos últimos anos ocorreram eventos entre os colegas Diretores que tomaram a forma clara de assédio moral", por meio de "atitudes e condutas negativas de seus pares, o que deu gênese a uma experiência subjetiva que acarretou prejuízos práticos e emocionais para a reclamante"; por inúmeras vezes foi isolada do grupo sem explicações, passando a ser excluída, marginalizada e desacreditada diante dos pares; em razão das atitudes cometidas por esses, instaurou-se o chamado "pacto da tolerância e do silêncio" no coletivo, enquanto a reclamante, gradativamente, ia se desestabilizando e fragilizando, perdendo, até mesmo, a auto-estima; o assédio ocorreu com o escopo de "marginalizar" a reclamante dentro da empresa, impedindo uma provável promoção, de forma a minar sua autoestima para resolver o contrato de trabalho por própria iniciativa; a "autora era a única Diretora mulher em um grupo total de nove diretores, o que gerava (diante da cultura machista que impera no segmento Petróleo & Gás, e mais especificamente na Supergasbras) frustração, recalque e dissabores em seus colegas; a forma de tratamento dispensada pelos colegas diretores não impediu o crescimento contínuo da carreira da reclamante, em função de seu profissionalismo ímpar e de sua competência inquestionável, todavia, dificultou em muito o seu dia a dia profissional e pessoal e culminou em tratamento divergente do concedido a outros diretores no momento de resilição contratual; o clima de camaradagem entre os diretores do sexo masculino era explícito, percebível por todos, seja em reuniões colegiadas ou simples eventos cotidianos como coffee break ou almoço; a discriminação perpetrada pelos colegas diretores era visível e criticada pela esmagadora maioria dos empregados da ré, tanto que foi alvo de denúncia (por meio do sistema Alertline, procedimento mundial de ouvidoria da SHV Holding), assinada por empregados da Administração Central, em 2012, referindo-se a critérios de promoção praticados pela gestão atual no qual ficava evidente a exclusão por sexo, cor, aparência física e opção sexual; na mudança de estrutura organizacional que prevaleceu a partir de janeiro de 2013, somente soube da nova função em apresentação coletiva pelo

presidente em reunião de diretoria, sem qualquer consulta ou aceitação prévia da nova condição de trabalho que a obrigava a viagens semanais, com pelo menos 3 dias de ausência do Rio de Janeiro, afetando totalmente seu ritmo de vida pessoal e matéria de trabalho, tendo havido consulta prévia à mudança aos demais diretores; sempre percebeu Participação nos Lucros e Resultados sendo que a empresa, a partir de 2009, passou a utilizar critério subjetivo e embora sempre bem avaliada, recebeu participação nos lucros inferior ao de seus colegas diretores; o tratamento diferenciado ficou fortemente evidenciado e se deu por ocasião de sua demissão, em 01-7-2014, quando, por Instrução Normativa Interna criada em 2004 e praticada continuamente a partir de então deveria receber, em razão de sua dispensa, um salário para cada ano trabalhado, não lhe tendo sido paga referida gratificação (TRT-3, processo n. 0010542-07.2015.5.03.0014, Relator: Paulo Chaves Corre Filho, Data de Julgamento: 13/02/2017).

Os desembargadores julgaram improcedente o pedido de dano com relação à discriminação baseada no pagamento da PLR e da gratificação relativa ao pacote de desligamento, pois “efetivamente não ocorreu discriminação em relação a tais verbas, tampouco houve ofensa ao princípio da igualdade”.

Com relação às atitudes machistas por parte dos diretores colegas da reclamante, os desembargadores decidiram que ela não havia sido assediada moralmente e consideraram que os comportamentos dos diretores “ainda que não recomendáveis no ambiente de trabalho, não foram suficientes para de qualquer modo dificultar ou obstar seu crescimento contínuo na carreira”. No mais, pontuaram que as situações narradas “demonstram não uma discriminação em relação à autora, mas verdadeira dificuldade de relacionamento entre a equipe de diretores e a reclamante”.

Vale ressaltar que a decisão desconsiderou o depoimento das testemunhas, as quais confirmaram que a autora sofreu discriminações no ambiente de trabalho. O depoente Valdir Gonçalves afirmou que as secretarias percebiam que os “diretores se reuniam num café no qual havia brincadeiras e risos, cujo teor não era possível ser ouvido, mas quando a reclamante chegava, imediatamente paravam e cada um ia para sua sala”. A testemunha também disse que “presenciou o nome da reclamante sendo mencionado em brincadeiras que a desprestigiavam”.

Os desembargadores concluíram que as situações sofridas tratavam de mero dissabor e que “questões de relacionamento pessoal entre gestores de alto nível não podem subsidiar pedidos de dano moral, que claramente não se fundou em atos discriminatórios, e sim, relacionais”. Ademais, indicaram que o ambiente da ré já era competitivo, o que exigia “postura segura e confiante de quem, tal qual a reclamante, planejava continuar crescendo e se destacando no mundo corporativo, a fim de ocupar o cargo de presidente da empresa”.

Tal caso nos permite observar que o machismo, amplamente praticado no ambiente de trabalho, foi reforçado pelo Poder Judiciário. A reclamante demonstrou ter sido discriminada pelos outros diretores, o que foi comprovado pelos depoimentos das testemunhas. Contudo, os desembargadores desmereceram os argumentos da autora e desconsideraram a gravidade dos atos praticados. Além disso, foi reforçada a ideia de que, se a reclamante almejava progredir profissionalmente, deveria se ajustar e tolerar os abusos praticados no ambiente de trabalho em que estava inserida. Embora não tenhamos analisado a íntegra do processo e todas as provas produzidas nos autos, os fatos relatados e os depoimentos das testemunhas demonstram que houve uma evidente situação de discriminação no ambiente de trabalho, o que dificultou o alcance e manutenção da autora em uma posição de liderança.

Dessa forma, os fatos relatados no acórdão proferido nos autos n. 0010542-07.2015.5.03.0014 escancaram as discriminações sofridas por mulheres que ocupam posições de liderança, tal como desenvolvido nos capítulos anteriores. Por serem minoria em um ambiente majoritariamente masculino, elas acabam sendo excluídas pelos homens, que beneficiam uns aos outros em um verdadeiro “clima de camaradagem”. Além disso, sua capacidade é constantemente questionada e seu crescimento profissional é obstaculizado. Nesse cenário desvantajoso, as mulheres acabam sendo preteridas em promoções e, mesmo quando são promovidas, permanecem sujeitas a atitudes excludentes e discriminatórias por parte de seus colegas e superiores hierárquicos.

Passando à análise do acórdão proferido nos autos n. 0010218-47.2022.5.15.0140, verificamos que a autora, que exercia cargo de supervisora do setor de planejamento e controle de produção, pleiteou pagamento de indenização por danos morais, por ter sido vítima de piadas misóginas, conforme trecho abaixo transcrito:

A reclamante postula o recebimento de indenização a título de danos morais, tendo em vista que foi "vítima de discriminação constante dentro do ambiente de labor, em razão de sua condição de mulher [...] bem como era alvo de piadas, tais como "Tá faltando sexo"; "Mulher não vai dar conta do trabalho"; "Tá de TPM" e, com o intuito de cessar tais condutas, relatou os fatos do setor de recursos humanos, que "apenas limitaram-se a responder-lhe que "Aqui é difícil mesmo", sem, contudo, apresentar qualquer solução ou atitude a fim de proteger a dignidade da Obreira" (TRT-15, processo n. 0010218-47.2022.5.15.0140, Relatora: Regiane Cecília Lizi, Data do Julgamento: 17/11/2023).

O juiz de primeiro grau havia julgado o pedido improcedente, afirmando que a reclamante não teria conseguido produzir prova suficiente para comprovar a discriminação.

Os desembargadores reformaram a decisão de primeiro grau, considerando que “as duas testemunhas ouvidas em audiência confirmaram o tratamento misógino dispensado à autora e demais empregadas mulheres”. A testemunha Filipe havia declarado ter presenciado “por 2 ou 3 vezes, o gerente Sr. Marcel se dirigindo à reclamante de forma imprópria, falava que por conta dela ser mulher não deveria estar na produção”. Por sua vez, a testemunha Victor confirmou ter presenciado “comentários machistas por parte dos colegas de trabalho, não se recorda especificamente de um nome, tais comentários eram dirigidos diretamente à reclamante e outras trabalhadoras” e que, além disso, “tais comentários diziam que a reclamante por ser mulher não conseguia lidar com algumas situações, além disso, ocorriam comentários de cunho sexual em relação à reclamante, como ela era gostosa e se referiam a uma parte específica do corpo”.

Chama atenção o fato de que, mesmo diante de depoimentos descrevendo situações tão graves, o juiz de primeira instância havia concluído não ter ocorrido dano moral, alegando falta de provas por parte da reclamante. Nesse caso, verificamos, portanto, que o machismo enfrentado pela autora no ambiente de trabalho foi também validado pelo Poder Judiciário.

Os desembargadores adequadamente reformaram a sentença proferida nos autos do processo n. 0010218-47.2022.5.15.0140, entendendo pela existência da discriminação, por entenderem que “a reclamante logrou êxito em provar que recebeu tratamento desigual relacionado ao gênero, sofreu constrangimento e dano moral por ser mulher”, conforme demonstraram os depoimentos das testemunhas ouvidas nos autos. Contudo, arbitraram o valor da indenização por danos morais em R\$ 10.000,00, valor que é irrisório diante da gravidade da discriminação sofrida pela autora, e, por esta razão, não parece ser suficiente para reparar o dano causado¹⁴.

Dessa forma, em ambos os casos identificados sobre discriminações nos cargos de liderança, consideramos que o Poder Judiciário não ofereceu prestação jurisdicional satisfatória às autoras, tendo em vista que, em um dos casos, julgou o pedido improcedente (ainda que houvesse evidências da discriminação) e, no outro caso, embora tenha julgado o pedido procedente, arbitrou valor irrisório de condenação por danos morais. Assim, entendemos que o Poder Judiciário endossou vieses machistas e deixou de combater o teto de vidro nos casos analisados.

¹⁴ De acordo com as informações disponíveis no acórdão, o último salário da autora foi R\$ 7.786,80. Dessa forma, o valor irrisório da indenização por danos morais também não se pode justificar em razão do salário recebido pela autora. Tal valor de indenização, inclusive, viola o art. 223-G, da CLT, que determina que o valor mínimo de indenização deve ser equivalente a três vezes o último salário contratual recebido.

Dessa forma, os julgados analisados demonstram, na prática, o que abordamos no capítulo 1: as mulheres que ocupam posições de liderança são constantemente descredibilizadas e precisam lidar com os preconceitos arraigados em ambientes predominantemente masculinos. Esses preconceitos derivam de estereótipos de gênero impostos às mulheres e acabam dificultando não apenas sua ascensão profissional, como também a sua permanência em postos de liderança. É necessário que os magistrados estejam atentos a essa problemática, identificando situações em que as discriminações evidenciam a perpetuação da desigualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Após análise de situações de discriminação enfrentadas por mulheres em cargos de liderança, analisaremos separadamente, no tópico seguinte, os casos de discriminação na promoção em razão de gravidez.

3.2.4 Julgados sobre discriminação na promoção em razão de gravidez

Identificamos seis acórdãos em que as autoras alegam não terem sido promovidas por terem engravidado (sendo um deles do TRT-2, três do TRT-3 e dois do TRT-15). A discriminação foi reconhecida em cinco acórdãos. Em apenas um deles o pedido foi julgado improcedente.

No processo em que o pedido foi julgado improcedente (processo n. 0010418-51.2020.5.03.0013), os desembargadores consideraram que “a alegação de discriminação em virtude de uma suposta gestação não ficou minimamente demonstrada, já que nem mesmo a prova do período da gravidez a reclamante apresentou”.

Por sua vez, o acórdão proferido no processo n. 0010418-51.2020.5.03.0013, em o pedido foi julgado procedente, merece destaque. A autora, que havia sido treinada e apresentada aos clientes como “gerente de contas”, deixou de ser promovida após comunicar sua gravidez ao empregador. Transcrevemos abaixo trechos relevantes da ementa:

DANO MORAL. DISCRIMINAÇÃO. GESTANTE. GRAVIDEZ COMO ÓBICE À ASCENSÃO PROFISSIONAL. INDENIZAÇÃO DEVIDA. Especialmente na sociedade moderna, é notória a ascensão do trabalho feminino, o que aumenta a necessidade de proteção das relações trabalhistas havidas, visando garantir a igualdade constitucional dos gêneros [...] **Se já é inconcebível aceitar as diferenciações de salários e oportunidades de ascensão do trabalho da mulher, ainda mais inaceitável é a discriminação, que por vezes é velada, em razão da maternidade.** Isso porque é interesse social da coletividade a proteção à maternidade e à família e, por isso, a condição da grávida recebe amparo específico na constituição federal. **Não se pode aceitar, portanto, que o estado gravídico cause prejuízos às**

trabalhadoras, induzindo com que as escolhas do planejamento familiar sejam realizadas com base no sacrifício da carreira feminina, em total afronta ao princípio constitucional da igualdade. No caso em exame, restou cabalmente comprovado que a obreira foi treinada e até mesmo apresentada aos clientes do banco como a "gerente de contas" que assumiria o cargo em razão da licença de sua colega. Também não pairam dúvidas que o motivo explícito de a reclamante não ter sido promovida foi a superveniência de sua gravidez. Preenchidos os requisitos ensejadores do dever de indenizar, cabível a reparação pretendida (TRT-3, processo n. 00104185120205030013 MG 0010418-51.2020.5.03.0013, Relator: Anemar Pereira Amaral, 6ª Turma, Data de Julgamento: 18/03/2021, Data de Publicação: 18/03/2021, sem grifos no original).

De acordo com as informações contidas no acórdão, a autora afirmou “que houve oportunidade/promessa da promoção; que a depoente [...] foi treinada para a função de gerente de contas, apresentando-se aos clientes como tal”; e “que, todavia, após tomar conhecimento da gravidez da depoente em setembro de 2016, o gerente geral não mais autorizou a formalização da promoção”.

As afirmações da autora foram confirmadas por testemunhas, que indicaram que ela já estava se apresentando aos clientes como gerentes de contas e que, pelo fato de ter ficado grávida, a promoção não foi concretizada.

Os desembargadores entenderam que “a atitude do reclamado se afasta da boa-fé e merece ser veementemente repudiada, eis que a sua conduta se caracteriza, no mínimo, como negligente em relação à reclamante” e, portanto, a ré foi condenada ao pagamento de danos morais. Contudo, o valor da indenização por danos morais foi arbitrado em R\$ 8.000,00, montante desproporcionalmente baixo em face da discriminação sofrida, o que reflete mais uma vez as estruturas machistas sobre as quais nossa sociedade se assenta. Isso porque, embora se possa considerar um avanço a condenação da empresa, o baixo valor atribuído a título de dano moral demonstra o descaso do Poder Judiciário com as questões relativas a gênero¹⁵. Dessa forma, consideramos que o Poder Judiciário, nesse caso, não ofereceu prestação jurisdicional satisfatória à autora, tendo em vista que arbitrou valor irrisório de condenação por danos morais, o que não é suficiente para repará-la pela discriminação sofrida.

Como apontamos anteriormente, nos casos analisados, identificamos uma tendência do Poder Judiciário em julgar procedentes os pedidos relacionados à discriminação de promoções de mulheres em decorrência de gravidez (das seis decisões identificadas, cinco julgaram os

¹⁵ De acordo com as informações disponíveis no acórdão, o último salário da autora foi R\$ 4.725,00. Dessa forma, o valor irrisório da indenização por danos morais também não se pode justificar em razão do salário recebido pela autora. Tal valor de indenização, inclusive, viola o art. 223-G, da CLT, que determina que o valor mínimo de indenização deve ser equivalente a três vezes o último salário contratual recebido.

pedidos procedentes). Tal tendência é louvável e merece ser amplamente reconhecida, pois busca reparar os danos causados pela situação imposta às mulheres que foram preteridas em promoções pelo simples fato de terem engravidado. Conforme discutido nos capítulos anteriores, dentro do contexto das estruturas machistas que predominam em nossa sociedade, a gravidez representa fator essencial na manutenção do teto de vidro.

Contudo, é interessante observar que essa tendência em deferir os pedidos relacionados à ausência de promoções em razão de gravidez difere das tendências observadas nos tópicos anteriores (isto é, nos casos de equiparação salarial, ausência de promoções, promoções sem aumento salarial e discriminações em cargos de liderança), em que a maioria dos pedidos dos acórdãos foi julgada improcedente pelos desembargadores. Embora não possamos fazer afirmações categóricas sobre tais tendências, pois não examinamos a íntegra dos processos e as provas que foram produzidas, é possível inferir que (i) os julgadores tendem a julgar procedentes os casos mais perceptivelmente discriminatórios, como é o caso da ausência de promoção superveniente à gravidez (o que pode significar uma dificuldade na identificação de casos em que a discriminação é indireta ou velada); e/ou (ii) os julgadores tendem a oferecer tratamento jurisdicional mais satisfatório quando analisam casos de ausência de promoções decorrentes de gravidez, uma vez que enxergam mais facilmente a mulher como detentora de direitos por ser mãe do que pela sua condição como trabalhadora. Assim, é notável que a legislação trabalhista concede um tratamento especial à mulher, considerando-a, em primeiro lugar, como mãe e responsável pelos cuidados da família, tal como demonstram as previsões relacionadas à licença-maternidade, discutidas no capítulo 2. O Poder Judiciário parece seguir essa linha de raciocínio ao oferecer uma proteção mais efetiva às mulheres em situações de discriminação relacionadas à gravidez.

Dessa forma, embora concordemos com o posicionamento dos julgadores, é possível considerarmos que, nesses casos, as razões que fundamentam seus posicionamentos também foram baseadas em estereótipos de gênero.

Feitas tais considerações sobre os casos relacionados à ausência de promoções em decorrência de gravidez, passaremos a tecer reflexões sobre os resultados obtidos com a pesquisa jurisprudencial.

3.3 Conclusões sobre os resultados da pesquisa jurisprudencial

Como observado, embora alguns acórdãos identificados mereçam destaque por terem reconhecido a discriminação de mulheres, outros reforçaram as desigualdades enfrentadas pela mão obra feminina em sua trajetória profissional.

Dos 77 acórdãos identificados, 44 (ou seja, cerca de 57%) indeferiram pleitos relacionados à equiparação salarial entre homens e mulheres em cargos de liderança, ausência de promoções de mulheres e discriminações sofridas pela mão de obra feminina em cargos de liderança.

Não pretendemos afirmar que todos os casos julgados improcedentes decorreram de práticas discriminatórias pelo Poder Judiciário, pois não examinamos a íntegra dos processos e todas as provas produzidas nos autos. No entanto, em 4 casos identificados (acórdãos proferidos nos processos n. 0001925-09.2014.5.02.0083, n. 0010542-07.2015.5.03.0014 e n. 0010542-07.2015.5.03.0014), as provas das autoras foram nitidamente descredibilizadas e/ou os julgamentos se basearam em vieses claramente machistas. Além disso, em algumas decisões que reconheceram a discriminação sofrida pelas autoras, o valor da indenização por danos morais arbitrado pelos julgadores foi consideravelmente baixo diante da gravidade do dano sofrida (tais como nos acórdãos proferidos nos processos n. 0010218-47.2022.5.15.0140 e n. 0010418-51.2020.5.03.0013).

Assim, ao deixar garantir prestação jurisdicional satisfatória às mulheres que buscam ascender profissionalmente, o Poder Judiciário pode favorecer a manutenção do fenômeno do teto de vidro no mercado de trabalho brasileiro.

Importa ressaltar que os acórdãos identificados são apenas uma amostra e, evidentemente, não abrangem todas as decisões judiciais relacionadas a casos de ascensão profissional de mulheres. No entanto, eles oferecem noção importante sobre a tendência de julgamento do Poder Judiciário em tais casos.

Pontuamos que nenhum dos acórdãos identificados utilizou a expressão “teto de vidro”, o que pode sugerir uma possível falta de familiaridade dos magistrados e advogados com essa expressão e com as consequências do fenômeno a ela relacionado. Além disso, das 77 decisões identificadas, apenas 8 mencionaram que os pleitos se relacionavam com desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Podemos inferir que a ausência de menção à desigualdade de gênero na maioria dos acórdãos pode derivar da falta de percepção tanto dos advogados, que não incluíram tal questão na petição inicial, quanto dos desembargadores, que não contemplaram a perspectiva de gênero em suas decisões. Isso também pode ser atribuído à falta de consciência por parte das próprias autoras, que podem não ter reconhecido que as discriminações sofridas decorreram de práticas machistas de seus empregadores.

Insta frisar que a maioria dos acórdãos analisados foram proferidos após 17 de março de 2023, data de entrada em vigor da Resolução CNJ n. 492/2023, que estabeleceu como obrigatórias as diretrizes do Protocolo pelo Poder Judiciário. Assim, dos 77 acórdãos analisados, apenas 21 foram proferidos antes de 17 de março de 2023, sendo que os 56 acórdãos restantes foram prolatados após referida data. Embora a maioria dos acórdãos analisados tenham sido prolatados após o início da obrigatoriedade das diretrizes do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, nenhum deles faz referência à sua aplicação. Nesse sentido, é possível inferir uma baixa adesão do Poder Judiciário trabalhista às disposições do protocolo.

Considerando os resultados da pesquisa jurisprudencial, cumpre-nos tecer reflexões sobre atividade jurisdicional nos casos relacionados ao fenômeno teto de vidro que são levados à apreciação do Poder Judiciário.

Conforme explicam Márcio Túlio Viana e Raquel Portugal Lage, “da mesma forma que a fábrica, a sala de audiências foi pensada para os homens, carregando todos os estereótipos (comandos, reverências, agressividade) que acompanham esse gênero”. Dessa forma, destacam que “ainda hoje, as mulheres precisam se preocupar com a forma como o feminino será avaliado no ambiente do Direito” (Viana; Lage, 2019, p. 43).

Nesse sentido, as mulheres são consideradas categorias suspeitas por parte das instituições jurídicas: suspeita-se que mintam, exagerem em seus relatos, sejam vingativas ou mesmo interesseiras. Sua palavra é colocada em dúvida porque há um comportamento naturalizado que especifica o lugar onde essas mulheres deveriam estar e, caso estivessem, nada de ruim lhes teria acontecido (Severini, 2016).

Gabriella de Moraes reflete que aqueles que interpretam a lei a aplicam do modo que acham adequado. Normalmente, esse modo condiz com o pensamento social acerca dos estereótipos de gênero. Assim, o Judiciário é visto como “o ponto sacral pelo qual irrompem as boas posturas e os pensamentos sábios acerca da justiça”; contudo, “tal concepção de justiça serve aos homens nobres, aos desejos daqueles que pretendem permanecer no topo” (Moraes; 2020, p. 104).

A reprodução das práticas discriminatórias pode encontrar guarida no Poder Judiciário trabalhista, cuja composição é majoritariamente masculina, heterossexual e branca, em especial nos tribunais regionais e superiores, conforme dados apontados no capítulo 1.

Especificamente com relação aos tribunais onde foi realizada a pesquisa jurisprudencial, a presença masculina também é majoritária, exceto no TRT-2, onde 56% dos desembargadores são mulheres (TRT-2, 2024). Nesse sentido: (i) as mulheres representam apenas 25% dos

ministros do TST (TST, 2022); (ii) no TRT-3, apenas 34% dos desembargadores são mulheres (TRT-3, 2024); e (iii) no TRT-15, apenas 38% dos desembargadores são mulheres (TRT-15, 2024). No mais, ressaltamos que, dos 77 acórdãos examinados, 46 são de relatoria de desembargadores homens, enquanto 31 são de relatoria de desembargadoras mulheres.

O predomínio de homens nos tribunais é, inclusive, reflexo do fenômeno do teto de vidro, que dificulta a nomeação de juízas de primeira instância às posições superiores dentro do Poder Judiciário.

Se o Poder Judiciário é predominantemente androcêntrico, por óbvio, a pretensa neutralidade nos julgamentos apenas agravaria as desigualdades e discriminação em razão de gênero, desconsiderando vivências específicas das mulheres. Assim, “é insustentável pretender que um juiz não seja cidadão, que não participe de certa ordem de ideias, que não tenha uma compreensão do mundo, uma visão da realidade. Não é possível imaginar um juiz que não a tenha, simplesmente porque não há homem que não a tenha” (Zaffaroni, 1995, p. 48).

Por outro lado, a concepção clássica da imparcialidade judicial exige a ausência de interesse egoístico e pessoal de quem julga como a garantia de uma decisão justa, enfatizando os motivos ensejadores da quebra da imparcialidade como causas de abstenção da pessoa que julga ou de sua recusa pelas partes. Dessa forma, a concepção “contemporânea da imparcialidade adquire uma perspectiva objetiva. Assim, a imparcialidade deixa de tratar apenas de questões referentes à subjetividade de quem julga, para abranger a própria persecução de um processo justo” (Maeda, 2021, p. 11). A atividade judicial deve buscar ser executada sem favorecimento, parcialidade ou preconceito. Para tanto, quem julga deve estar atento às problemáticas concernentes às questões de gênero que existem dentro da sociedade patriarcal.

Além disso, é essencial que os julgadores tenham consciência de que o Direito do Trabalho brasileiro está profundamente atravessado por situações que discriminam a mulher no mercado de trabalho, em razão de fatores culturais, sociais e familiares que, como herança do patriarcado identificam as relações laborais femininas e acentuam as diferenças em razão do fator biológico. Fabiana Cristina Severi esclarece que:

O uso do enfoque de gênero na administração da justiça tem sido apontado, tanto nos debates teóricos feministas quanto no direito internacional dos direitos humanos das mulheres, como um instrumento metodológico para a construção de modelos de atividade jurisdicional comprometidos com a eliminação de relações de subordinação e desigualdades motivadas por razões de sexo e/ou gênero ou por outras categorias interseccionais como raça-etnia, classe social ou origem territorial (Severi, 2016, p. 576).

Reconhecer a presença de estereótipos de gênero na cultura, nas instituições e no próprio sistema jurídico é essencial para mitigar a influência de preconceitos inconscientes no exercício da jurisdição. Outrossim, é fundamental que os juízes e juízas compreendam a posição social que ocupam, a qual moldará sua visão de mundo. Ao confrontar as diferentes perspectivas e identificar estereótipos decorrentes de vieses inconscientes, é possível que seja desenvolvida uma compreensão mais completa da realidade e uma racionalidade jurídica mais alinhada ao ideal de justiça.

Maria Teresa Féria de Almeida (2017) explica que julgar com perspectiva de gênero é aplicar o Direito, repudiando e rejeitando a utilização de quaisquer ideias feitas, estereótipos ou preconceitos sobre qual seja ou deva ser o papel social de mulheres e homens. Neste cenário, o Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero representa avanço significativo e pode abrir novos horizontes para abordagem emancipatória, pelo Poder Judiciário, na questão da desigualdade imposta à ascensão profissional das mulheres.

Vale pontuar que diversos casos não chegam ao Poder Judiciário, uma vez que as mulheres, ao internalizarem a misoginia arraigada nos valores sociais, muitas vezes não reconhecem que foram alvo de discriminação. Além disso, muitas delas deixam de acionar o Poder Judiciário para evitar possíveis represálias no mercado de trabalho, como, por exemplo, a dificuldade de contratação por outras empresas. Todavia, para os casos levados à apreciação do Poder Judiciário, defendemos que as diretrizes contidas no Protocolo podem contribuir para a identificação mais precisa das discriminações enfrentadas pelas mulheres em sua trajetória profissional, para a redução da influência que os estereótipos de gênero exercem sobre os julgadores e para o enfrentamento mais efetivo do teto de vidro nos casos levados à apreciação do Poder Judiciário.

Embora o fenômeno do teto de vidro seja resultado de diversos fatores sociais e culturais, o Poder Judiciário pode favorecer a perpetuação das barreiras que limitam a ascensão profissional das mulheres. Nesse sentido, é crucial que os julgadores estejam atentos a essa realidade, identificando situações em que a falta de progressão na carreira reflete a persistência de preconceitos de gênero. Somente assim será possível oferecer respostas jurídicas adequadas e justas às mulheres afetadas por essa disparidade.

O terceiro capítulo pretendeu avaliar a atuação do Poder Judiciário com relação ao teto de vidro. De acordo com pesquisa jurisprudencial realizada e acórdãos identificados, foi possível verificar que o Poder Judiciário pode endossar a discriminação imposta à ascensão profissional de mulheres. A aplicação das diretrizes contidas no Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero desponta como alternativa para uma atuação mais vigilante do Poder

Judiciário no combate ao teto de vidro. O desafio, contudo, parece residir no fato de que, mesmo com a existência e obrigatoriedade do Protocolo, ele não é efetivamente aplicado aos casos concretos. Fazendo-se uma analogia com o fenômeno do teto de vidro, a estrutura patriarcal da nossa sociedade, especialmente no âmbito do Poder Judiciário, constitui uma camada tão naturalizada que chega a ser invisível, mas é suficientemente forte como o vidro: rompe-se apenas ao se atirar pedras que desestabilizem sua composição.

CONCLUSÃO

O fenômeno do teto de vidro é uma realidade inegável no mercado de trabalho brasileiro: apesar de possuírem níveis educacionais mais elevados, as mulheres continuam sendo sub-representadas em cargos de liderança. Mesmo quando conseguem ascender a essas posições, enfrentam disparidades salariais significativas em relação aos homens que ocupam cargos semelhantes. Além disso, muitas vezes são direcionadas para áreas específicas, ficando excluídas daquelas tradicionalmente consideradas masculinas, onde sua presença é extremamente limitada.

Dentre causas que podem ser atribuídas à dificuldade de ascensão profissional de mulheres, sem dúvida, a divisão sexual do trabalho exerce papel crucial na manutenção do teto de vidro. Historicamente, mulheres foram condicionadas ao papel reprodutivo e responsabilizadas pelos trabalhos de cuidado, enquanto homens ocuparam-se do produtivo e de funções de forte valor social agregado. A entrada e ocupação maciça de mulheres no mercado de trabalho não foi suficiente para transformar esta estrutura.

De um lado, as mulheres precisam lidar com discriminações no ambiente de trabalho, onde são reproduzidos símbolos e imagens que reforçam as divisões de gênero e o estereótipo de que mulheres não possuem atributos necessários à liderança. De outro lado, os trabalhos domésticos e de cuidados, sobretudo com os filhos, continuam sendo atribuídos às mulheres, limitando-lhes o tempo disponível para dedicação ao trabalho. As mulheres permanecem responsáveis pela supervisão deste trabalho, ainda que o deleguem para mão de obra feminina precarizada.

O Direito, por ser produto social, constituiu-se a partir dessa lógica binária do gênero e do sexo e consolidou-se como instituição de origem patriarcal, de modo que a subordinação das mulheres se tornou uma das bases do poder jurídico.

Consequentemente, o Direito do Trabalho brasileiro nasceu orientado por um Direito ocidental de base europeia, que visa a proteção de um indivíduo específico: o homem heterossexual e branco. Assim, o Direito do Trabalho teve e continua tendo dificuldade de reconhecer perspectivas de direitos que não sejam destinadas a este indivíduo específico.

Nesse cenário, as leis trabalhistas fundaram-se em uma série de estereótipos de gênero. Inicialmente, a legislação foi composta por normas expressamente discriminatórias, sob fundamento de diferenças biológicas. O Direito do Trabalho reproduziu a divisão sexual do trabalho, alocando o trabalho de cuidado para mulheres para permitir que homens se engajassem no trabalho remunerado.

As normas foram alteradas ao longo dos anos e, atualmente, o Direito do Trabalho procura assumir feições de direito promocional. Nesse sentido, proíbe-se a discriminação na promoção por motivo de sexo, bem como a diferença salarial entre homens e mulheres. Contudo, o caráter de gênero da legislação não foi completamente superado e, ainda que a discriminação seja vedada, algumas normas continuam reforçando os estereótipos e perpetuando uma estrutura hierárquica que desfavorece mulheres.

Dentro dessa lógica, fundamentam-se a licença-maternidade e a licença-paternidade asseguradas pela CF e pela CLT. Enquanto à mulher são garantidos 120 dias, ao homem são concedidos apenas cinco dias. Essa disparidade temporal reforça a associação dos trabalhos de cuidado à mulher, uma vez que os primeiros meses de vida são essenciais para o desenvolvimento do vínculo afetivo com a criança.

Assim, é perpetuado o discurso de que a maternidade é inerente à mulher, e que ela deve ser a principal responsável pelos cuidados com a prole. Tais normas servem como base para toda a estrutura de cuidados que se estabelece após o término da licença-maternidade. A mãe, que inicialmente assume a maior parte das responsabilidades de cuidado nos primeiros meses da criança, muitas vezes continua desempenhando essas funções ao longo da vida da sua filha ou filho. Essa realidade é confirmada por dados estatísticos, os quais revelam que as mulheres gastam quase o dobro do tempo dos homens às tarefas domésticas e de cuidado. Em consequência, resta menos tempo para que as mulheres se dediquem ao trabalho produtivo.

Por outro lado, a lei trabalhista prevê que trabalhadores em cargos de gestão e direção não estão submetidos a controle de jornada. Esta previsão reforça a lógica de disponibilidade permanente ao trabalho pelas pessoas que ocupam cargos de liderança, sujeitando tais profissionais a jornadas extenuantes. Esta norma claramente reproduz o ideário de tempos masculinos, desconsiderando que parte das horas do dia das mulheres poderá ser destinada aos trabalhos domésticos e de cuidados. Isso cria uma barreira para as mulheres que buscam progredir em suas carreiras e alcançar cargos de gestão e direção, os quais frequentemente demandam uma dedicação permanente ao trabalho.

Desse modo, o Direito do Trabalho acaba reforçando a discriminação de mulheres em cargos de gestão e direção, porque, de um lado, exige que assumam a responsabilidade de cuidado e, de outro, submete-as a jornadas de trabalho sem limites.

Assim, o Direito do Trabalho contribui para a encruzilhada imposta às mulheres em sua trajetória profissional: (i) ou elas são previamente discriminadas pelos empregadores, que imporão óbices à sua ascensão profissional, justamente por saberem que são responsáveis pelos trabalhos de cuidados e domésticos e terão menos tempo para se dedicarem ao trabalho; (ii) ou

as próprias mulheres escolhem não ocupar cargos de maior prestígio, porque sabem que isto sacrificaria sua dedicação à casa ou à família; (iii) ou as mulheres escolhem se dedicarem exclusivamente à carreira, abrindo mão do casamento e de filhos; (iv) ou decidem constituir família e, ao mesmo tempo, assumir posições de liderança, sujeitando-se a jornadas extenuantes e sobrecarga de trabalho produtivo e reprodutivo, o que frequentemente compromete sua saúde mental e física.

Dessa forma, é necessário que as leis trabalhistas sejam repensadas, de modo a efetivamente garantirem condições igualitárias para as mulheres no mercado de trabalho.

Os direitos trabalhistas já conquistados pelas mulheres, devem, sem sombra de dúvidas, ser mantidos e efetivados. Além disso, não devemos questionar a importância do Direito do Trabalho, fruto da luta de tantas trabalhadoras e trabalhadores e fonte essencial para garantia de patamares de condições dignas de trabalho. Em um período de amplo ataque aos direitos sociais e de constantes medidas de desregulamentação e flexibilização, a defesa do Direito do Trabalho deve ser colocada em primeiro plano.

Contudo, justamente por reconhecermos a importância do Direito do Trabalho, entendemos que seja necessário o desenvolvimento de um olhar crítico, para que ele seja capaz de articular formas de combate às desigualdades vivenciadas por mulheres. Em outras palavras, é essencial defendermos sua existência e sua importância, sem deixarmos de proceder sua crítica.

Por sua vez, de acordo com acórdãos identificados em pesquisa jurisprudencial, o Poder Judiciário trabalhista, que desempenha papel precípua na aplicação e interpretação das leis trabalhistas, muitas vezes reflete o preconceito inconsciente contra as mulheres, enraizado nas nossas instituições e práticas sociais. De acordo com os julgados identificados, parece haver certa dificuldade na análise de casos em que a discriminação à ascensão profissional é velada, bem como na valoração de provas produzidas por mulheres (seja como autoras ou testemunhas). Tais fatores podem ser favorecidos pelo fato de o Poder Judiciário ser composto majoritariamente por homens, sobretudo nos tribunais regionais e no tribunal superior, o que, inclusive, é reflexo do fenômeno do teto de vidro.

Embora o Poder Judiciário não consiga ir além do que a legislação prevê, é importante que esteja atento às discriminações impostas à trajetória profissional de mulheres, mesmo que tais discriminações não sejam explícitas. A aplicação do Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero, que aborda o teto de vidro e a discriminação vertical, é um importante avanço e pode ser um caminho para uma atuação emancipatória pelo Poder Judiciário nas desigualdades impostas à ascensão profissional de mulheres.

Devemos estar cientes de que a lei e a jurisprudência não trarão todas as respostas e não solucionarão todos os problemas. A questão da desigualdade de gênero no mercado de trabalho envolve questões culturais, sociais e políticas muito complexas. Utilizando os ensinamentos de Alda Facio e Lorena Frías (2005), estamos diante de algo muito profundo e historicamente enraizado que não podemos erradicar com uma simples reorganização de papéis e reestruturação de instituições. Contudo, entendemos que o desenvolvimento de uma discussão no âmbito jurídico-trabalhista sobre o fenômeno do teto de vidro é extremamente relevante, justamente porque o Direito representa um importante *locus* social. Não podemos esperar que todas as mudanças aconteçam para só depois propormos essa discussão.

A dificuldade do alcance aos cargos de liderança e disparidade no assalariamento de mulheres que ocupam tais cargos é a ponta do *iceberg* para a discriminação de gênero no mercado de trabalho. Vale dizer, a falta de representatividade feminina em posições chave de instituições públicas e privadas define toda a cadeia estrutural de marginalização das mulheres no trabalho, o que colabora para a manutenção de ambientes laborais machistas e discriminatórios, e favorece que o mundo do trabalho continue a ser definido segundo padrões masculinos.

É claro que nem todas as mulheres em posições de liderança promovem os interesses femininos e contribuem para a emancipação de outras mulheres. O machismo, por ser tão enraizado, também pode ser reproduzido pelas próprias mulheres no ambiente de trabalho. No entanto, a história nos mostra que a manutenção do poder centralizado nas mãos dos homens não possibilitará o alcance da igualdade de gênero.

A equidade de oportunidades para mulheres constitui fator fundamental tanto para o desenvolvimento econômico do Brasil como para a conquista da igualdade pelas mulheres em outras esferas da vida. A importância desta garantia alinha-se ao fato de que o trabalho é uma condição essencial para a vivência e emancipação feminina, pois, dentro das bases capitalistas, funciona como fonte de riqueza e preserva valores humanos.

Por meio de condições igualitárias no trabalho, sobretudo considerando as bases capitalistas que a nossa sociedade se assenta, as mulheres alcançam a autonomia econômica, formam-se como seres sociais, têm melhores condições para ampliar sua participação social, cultural e política e para decidir os rumos da própria vida.

O teto de vidro, por ser estrutura resistente, não poderá ser rompido sozinho. Contudo, para a nossa esperança, o vidro não é indestrutível. Inspirando-nos em outro poema de Rupi Kaur (2018), presente no mesmo livro que inicia nossa dissertação, e fazendo uso da expressão

que dá título à nossa pesquisa, queremos convocar: venham com pedras, martelos e punhos, temos um teto de vidro a quebrar!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAMO, Laís Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** Tese (Doutorado em sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-23102007-141151/pt-br.php>. Acesso em: 30 jul. 2016.

ABRAMO, Laís; VALENSUELA, Maria Elena. Tempo de trabalho remunerado e não remunerado na América Latina (uma repartição desigual). *In*: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena. LOMBARDI, Maria Rosa (Org.). **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. Tradução de Carol de Paula. São Paulo: Boitempo, 2016.

ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Mari Rosa. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. São Paulo: Boitempo, 2016.

ACAR, F. Pinar. (2015). Gender Differences in Promotions to Top Level Management Positions: An Examination of Glass Cliff in the IT Sector. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, [s. l.], v, 210, 223-230, 2015.

ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 139-158, jun. 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/189609>. Acesso em: 5 mar. 2024.

ALMEIDA, Lidia Karine Cerarine. **Direito do Trabalho e alto empregado**. 2009. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2009.

ALMEIDA, Maria Teresa F. Julgar com perspectiva de gênero? **JULGAR**, Lisboa, nov. 2017.

ALVESSON, Mats; BILLING, Yvonne Due. Masculinities, Feminities and Work. *In*: ALVESSON, Mats; BILLING, Yvonne Due. **Understanding Gender and Organization**. 2. ed. London: Sage Publications, 2009. cap. 2, p. 70-95.

ASSIS, Mariana Prandini. História do Direito, Abordagens Feministas e o Desafio da Exclusão: Lições do caso Estadunidense. *In*: MAIOR, Jorge Luiz Souto; VIEIRA, Regina Stela Corrêa. **Mulheres em luta: a outra metade da história do direito do trabalho**. São Paulo: LTr, 2017, p. 147-157.

ASSUNÇÃO, Diana. **A precarização tem rosto de mulher**. São Paulo: Iskra, 2013.

BARROS, Alice Monteiro de. **A Mulher e o Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1995.

BEARD, Marry. **Mulheres e poder – Um manifesto**. São Paulo: Crítica, 2018.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2009.

BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; ARAUJO, Klariene Andrielly. Efetiva inclusão no mercado de trabalho e educação não sexista: vias para autonomia econômica da mulher. *In*: SMANIO, Gianpaolo Poggio; BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins; BRASIL, Patricia Cristina (org.). **O Direito na fronteira das políticas públicas**. São Paulo: Páginas & Letras, 2015. p. 49-55.

BERTOLIN, Patricia Tuma Martins. Feminização da Advocacia e Ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 163, p. 16-42, jan./mar. 2017.

BESSIN, Marc. Política da presença: as questões temporais e sexuadas do cuidado. *In*: BREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Maria Rosa. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. São Paulo: Boitempo, 2016. p. 235-245.

BHATTACHARYA, Tithi. **O que é a teoria da reprodução social?** Tradução de Maíra Mee Silva e Mariana Luppi. [S.l.], n. 32, 1. sem. 2019. Título original: What is Social Reproduction theory? Disponível em: www.outubrorevista.com.br/wpcontent/uploads/2019/09/04_Bhattacharya.pdf. Acesso em: 5 mar. 2024.

BONKE, Jens; GERSTOFT, Frederik. Stress, time use and gender. **Electronic International Journal of Time Use Research**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 47-68, 2007.

BOUCINHAS FILHO, Jorge Cavalcanti. A proteção trabalhista dos altos executivos. *In*: BOUCINHAS FILHO, Jorge Cavalcanti; BERARDO, Carlos Francisco (Org.). **Novos dilemas do trabalho do emprego e do processo do trabalho: homenagem ao Professor Ari Possidonio Beltran**. São Paulo: LTr, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2011.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Portaria n. 27, de 2 de fevereiro de 2021. Institui Grupo de Trabalho para colaborar com a implementação das Políticas Nacionais estabelecidas pelas Resoluções CNJ nº 254/2020 e nº 255/2020, relativas, respectivamente, ao Enfrentamento à Violência contra as Mulheres pelo Poder Judiciário e ao Incentivo à Participação Feminina no Poder Judiciário. **Diário de Justiça eletrônico/CNJ**: n. 27, p. 2-3, Brasília, DF, 3 fev. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original12442220210203601a9aa61c1aa.pdf>. Acesso em: 11 out. 2023

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero**. Brasília: Conselho Nacional de Justiça: Escola Nacional de Formação: Aperfeiçoamento de Magistrados, 2021. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br>. Acesso em: 8 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação n. 102, de 19 de agosto de 2021. Recomenda aos órgãos do Poder Judiciário a adoção do protocolo integrado de prevenção e medidas de segurança voltado ao enfrentamento à violência doméstica praticada em face de magistradas e servidoras. **Diário de Justiça eletrônico/CNJ**: n. 212, p. 2-54, Brasília, DF, 20 ago. 2021. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/4068>. Acesso em: 08 out. 2023

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Recomendação n. 128, de 15 de fevereiro de 2022. Recomenda a adoção do “Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero” no âmbito do Poder Judiciário brasileiro. **Diário de Justiça eletrônico/CNJ**: n. 42, p. 4-5; 11-142, Brasília, DF, 17 fev. 2022. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original18063720220217620e8ead8fae2.pdf>. Acesso em: 08 out. 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução n. 492, de 17 de março de 2023. Estabelece, para adoção de Perspectiva de Gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário, as diretrizes do protocolo aprovado pelo Grupo de Trabalho constituído pela Portaria CNJ n. 27/2021, institui obrigatoriedade de capacitação de magistrados e magistradas, relacionada a direitos humanos, gênero, raça e etnia, em perspectiva interseccional, e cria o Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero no Poder Judiciário e o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. **Diário de Justiça eletrônico/CNJ**: n. 54, p. 2-4; Brasília, DF, 20 mar. 2023. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original18063720220217620e8ead8fae2.pdf>. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 fev. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 11.795, de 23 de novembro de 2023**. Regulamenta a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Brasília, DF: Presidência da República, 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11795.htm. Acesso em: 12 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995**. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 1995. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19029.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.029%2C%20DE%2013,trabalho%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAsncias. Acesso em: 20 fev. 2024.

BRASIL. **Lei nº 9.504, de 30 de setembro de 1997**. Estabelece normas para as eleições. Brasília, DF: Presidência da República, 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19504.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.770, de 9 de setembro de 2008**. Cria o Programa Empresa Cidadã, destinado à prorrogação da licença-maternidade mediante concessão de incentivo fiscal, e altera a Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991. Brasília, DF: Presidência da República, 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111770.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.034, de 29 de setembro de 2009**. Altera as Leis nos 9.096, de 19 de setembro de 1995 - Lei dos Partidos Políticos, 9.504, de 30 de setembro de 1997, que

estabelece normas para as eleições, e 4.737, de 15 de julho de 1965 - Código Eleitoral. Brasília, DF: Presidência da República, 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/lei/112034.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 12.812, de 16 de maio de 2013**. Acrescenta o art. 391-A à Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para dispor sobre a estabilidade provisória da gestante, prevista na alínea b do inciso II do art. 10 do Ato das Disposições Constitucionais Transitórias. Brasília, DF: Presidência da República, 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112812.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

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, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 11.770, de 9 de setembro de 2008, 13.999, de 18 de maio de 2020, e 12.513, de 26 de outubro de 2011. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Lei/L14457.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

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/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Portaria n. 3.714, de 17 de março de 2023. Estabelece, para adoção de Perspectiva de Gênero nos julgamentos em todo o Poder Judiciário, as diretrizes do protocolo aprovado pelo Grupo de Trabalho constituído pela Portaria CNJ n. 27/2021, institui obrigatoriedade de capacitação de magistrados e magistradas, relacionada a direitos humanos, gênero, raça e etnia, em perspectiva interseccional, e cria o Comitê de Acompanhamento e Capacitação sobre Julgamento com Perspectiva de Gênero no Poder Judiciário e o Comitê de Incentivo à Participação Institucional Feminina no Poder Judiciário. **Diário Oficial da União**: 224 ed., seção 1, p. 177; Brasília, DF, 27 nov. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mte-n-3.714-de-24-de-novembro-de-2023-525914843>. Acesso em: 11 mar. 2024.

BRITES, Jurema. Afeto e desigualdade: gênero, geração e classe entre empregadas domésticas e seus empregadores. **Cadernos Pagu**, p. 91-109, jul./dez. 2007.

BRITTO, Vinícius; NERY, Carmen. Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas. **IBGE**, 2023.

Disponível em: [https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas#:~:text=Em%202022%2C%20a%20m%C3%A9dia%20de,13%2C4%20horas%20em%202022](https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas#:~:text=Em%202022%2C%20a%20m%C3%A9dia%20de,13%2C4%20horas%20em%202022.). Acesso em: 15 dez. 2023.

BRUSCHINI, Cristina. Trabalho feminino no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação. **Latin American Studies Association**, Chicago, p. 24-26, 1998. Trabalho apresentado no XXI International Congress. Disponível em: <https://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/lasa98/Bruschini.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2022.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Instruídas e trabalhadeiras: trabalho feminino no final do século XX. **Cadernos pagu**, Campinas: Unicamp, 2002.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. Trabalho feminino no Brasil no final do século: ocupações tradicionais e novas conquistas. *In*: **SEMINÁRIO TEMÁTICO INTERDISCIPLINAR OS ESTUDOS DO TRABALHO: NOVAS PROBLEMÁTICAS, NOVAS METODOLOGIAS E NOVAS ÁREAS DE PESQUISA**. Campinas: Unicamp, 2000.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Beltrão. Trabalho das mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, [s. l.], v.34, n. 121, p. 105-138, jan./abr. 2004.

CALIL, Léa Elisa Silingowschi. **Direito do Trabalho da mulher**: a questão da igualdade jurídica ante a desigualdade fática. São Paulo: LTr, 2007.

CAPES. Pós-graduação brasileira tem maioria feminina. **CAPES**, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/assuntos/noticias/pos-graduacao-brasileira-tem-maioria-feminina>. Acesso em: 18 jan. 2024.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo; FRARE, Anderson Betti; GOMES, Débora Gomes de. Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras. *In*: USP International Conference in Accounting. 2019, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2019.

CATHO. Desigualdade de gênero: mulheres ganham menos que os homens. **CATHO**, 2023. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/comportamento-3/desigualdadegenero-no-mercado-de-trabalho-mulheres-ainda-ganhammenos-que-os-homens/>. Acesso em: 06 set. 2023.

COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE (CEPAL). **La autonomía económica de las mujeres en la recuperación sostenible y con igualdad**. Santiago: CEPAL, 2021. Disponível em: <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/61479b27-0784-4fa1-ba56-e8887c5651cd/content>. Acesso em: 30 mar. 2022.

CONAGHAN, Joanne. Feminism and Labour law: contesting the terrain. *In*: MORRIS, Anne; O'DONNELL, Therese. **Feminist Perspectives on Employment Law**. London: Cavendish Publishing Limited, 1999, p 13-41.

CONAGHAN, Joanne. Gender and the idea of labour law. **Feminists@law**, [S.l.], v. 4, n. 1, 2014. DOI: 10.22024/UniKent/03/fal.102. Disponível em: <https://journals.kent.ac.uk/index.php/feministsatlaw/article/view/102>. Acesso em: 9 mar. 2024.

CONAGHAN, Joanne. Time to Dream? Flexibility, Families and the regulation of Working Time. *In*: FUDGE, Judy; OWENS, Rosemary (ed.). **Precarious Work, Women, and the New Economy: The Challenge to Legal Norms**. Onati: Hart Publishing, 2006. p. 101-129.

CONAGHAN, Joanne. Work, family, and the discipline of labor law. *In*: CONAGHAN, Joanne; KERRY, Rittich (ed.). **Labour law, work and family: critical and comparative perspectives**. Oxford: Oxford University Press, 2005. p. 19 - 42.

CONNELL, Raewyn. Como teorizar o patriarcado? **Educação & Realidade**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 85-93, 1990.

CONNELL, Raewyn. **Masculinities**. Berkeley: University of California Press, 2005

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Participação Feminina na Magistratura**. Brasília: CNJ, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2023/03/relatorio-participacao-feminina-na-magistratura-v3-20-03-23-ficha-catalografica.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2024.

CORAIDE, Marco Túlio; PEREIRA, Flávia Souza Máximo. Trabalho preto, instituições brancas: a pessoalidade racializada na relação de emprego no Brasil. **Teoria Jurídica Contemporânea**. [S.l.], v. 6, 2021.

COTTER, David A. *et al.* The glass ceiling effect. **Social forces**, [s. l.] v. 80, n. 2, p. 655-681, 2001.

COURA, Kalleo. Não é mimimi. **JOTA**, 2017. Disponível em: <https://www.jota.info/especiais/nao-e-mimimi-08032017>. Acesso em: 10 jul. 2023.

CRAIN, Marion. Images of power in labor law: a feminist deconstruction. **Boston College Law Review**, Newton, v. 33, n. 3, p. 481-537, 1992.

CRENSHAW, Kimberle. Documento para o Encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista de Estudos Feministas**, [s. l.], ano 10, 1. semestre 2002.

CUEVA, Mario de la. **Derecho mexicano del Trabajo**. 4ª ed. Médixo: Editorial Porrúa, 1954.

CURVO, Isabelle Carvalho. O Trabalho da mulher entre a produção e a reprodução. *In*: TEODORO, Maria Cecília Máximo (coord.). **Direito Material e processual do trabalho**. São Paulo: LTr, 2015.

DALTON, Clare. **Where We Stand: Observations on the Situation of Feminist Legal Thought**. Berkeley Women's Law Journal, v.3, n.1, p.1-12, 1987.

DEDECCA, Claudio Salvadori. Regimes de trabalho, uso do tempo e desigualdade entre homens e mulheres. *In*: COSTA, Albertina de Oliveira; SORJ, Bila; BRUSCHINI, Cristina; HIRATA, Helena (org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.

DELGADO, Gabriela Neves; MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. Casulos de vidro das trabalhadoras em home office. **Revista da Faculdade Mineira de Direito**, Belo Horizonte, v. 24, n. 47, 2021.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de direito do trabalho**. 18. ed. São Paulo: LTr, 2019.

DELGADO, Maurício Godinho. Proteção contra discriminação na relação de emprego. *In*: RENAULT, Luiz Otávio Linhares; VIANA, Márcio Túlio (coord.). **Discriminação: estudos**. São Paulo: LTr, 2010.

DUARTE, Bárbara Almeida. **A divisão sexual do trabalho como fenômeno social: uma crítica feminista ao trabalho doméstico**. 2018. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito e Ciências do Estado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018.

EAGLY, Alice. Female leadership advantage and disadvantage: resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, [s. l.], v. 31, n. 1, p. 1-12, 2007.

EAGLY, Alice; CARLI, Linda. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, Cambridge, MA, v. 85, n. 9, p. 62-71, set. 2007.

EAGLY, Alice; JOHANNESSEN-SCHMIDT, Mary; VAN ENGEN, Marloes. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, [s. l.], v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003.

FACIO, Alda. Metodología para el análisis de género del fenómeno legal. *In*: FACIO, Alda; FRÍES, Lorena (ed.). **Género y Derecho**. Santiago de Chile: LOM, 1999. Disponível em: https://www.agencianuba.com/equis/wp-content/uploads/2016/01/S_1_1.pdf. Acesso em: 02 fev. 2023.

FALQUET, Jules. Transformações neoliberais do trabalho das mulheres. *In*: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena; LOMBARDI, Mari Rosa. **Gênero e trabalho no Brasil e na França: perspectivas interseccionais**. São Paulo, Boitempo, 2016.

FEDERICI, Silvia. **Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva**. São Paulo: Elefante, 2017.

FEDERICI, Silvia. **O patriarcado do salário: notas sobre Marx, gênero e feminismo**. Tradução: Heci Regina Candiahi. São Paulo: Boitempo, 2021.

FEIJÓ, Janaína. Diferenças de gênero no mercado de trabalho. **Blog do IBRE**, 2023. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/diferencas-de-genero-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 9 mar. 2024.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, [s. l.], n. 26, p. 79-103, 2019.

FERRAZ, Deise Brião; COSTA, Marli Marlene da. O protocolo de julgamento com perspectiva de gênero como resposta institucional à pretensa universalização do feminino, amparada nos esforços internacionais de eliminação de todas as formas de discriminação contra as mulheres. **Revista de Direito Internacional**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 114-127, 2023.

FISCHER, Alexandra; RYAN, Michelle. Gender inequalities during COVID-19. **Group Processes & Intergroup Relations**, [s. l.], v. 24, n. 2, p. 237-245, 2021.

FISHER, Kimberly; LAYTE, Richard. **Measuring Work-Life Balance and Degrees of Sociability**: a focus on the value of time use data in the assessment of quality of life. Colchester: University of Essex, 2002.

FLETCHER, Joyce. Gender perspectives on work and personal life research. *In*: BIANCHI, Suzanne M.; CASPER, Lynne M.; KING, Rosalind Berkow. **Work, Family, Health, and Well-Being**. Nova Iorque: Routledge, 2006, p. 323-336. Disponível em: <http://www.popcenter.umd.edu>. Acesso em: 21 ago. 2023.

FOLLONI, André; PERON, Rita de Cássia Andrioli Bazila. Tributação Extrafiscal e Direitos Fundamentais: Programa Empresa Cidadã e Licença-Maternidade. **Unoesc**, Chapecó, v. 15, n. 2, p. 399-420, jul./dez. 2014. Acesso em: 7 ago. 2023.

FONTES, Ana. Teto ou penhasco de vidro? **Administradores**, 2016. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/teto-ou-penhasco-de-vidro>. Acesso em: 9 mar. 2024.

FRASER, Nancy. O feminismo, o capitalismo e a astúcia da História. Tradução: Anselmo da Costa Filho e Sávio Cavalcante. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 11-33, 2009. DOI: 10.5433/2176-6665.2009v14n2p11. Título original: Feminism, capitalism and the cunning of history. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/4505>. Acesso em: 10 mar. 2024.

FRASER, Nancy; HONNETH, Axel. **Redistribution or Recognition?: A Political Philosophical Exchange**. New York: Verso, 2003.

FRIEDAN, Betty. **The feminine mystique**. New York: W. W. Norton & Company, 1963.

FUDGE, Judy. A new gender contract? Work/life balance and working-time flexibility. *In*: CONAGHAN, Joanne; KERRY, Rittich (ed.). **Labour law, work and family**: critical and comparative perspectives. Oxford: Oxford University Press, p. 261-286, 2005.

FUDGE, Judy. A New Vocabulary and Imaginary for Labour Law: Taking Legal Constitution Gender and Social Reproduction Seriously. *In*: BRODIE, Douglas; BUSBY, Nicole; ZAHN, Rebecca (ed.). **The future Regulation of Work**: New Concepts, New Paradigms. London: Palgrave Macmillan, 2016. p. 7-26.

FUDGE, Judy. Feminist Reflections on the Scope of Labour Law: Domestic Work, Social Reproduction, and Jurisdiction. **Feminist Legal Studies**, [s. l.], v. 22, n. 1, p. 1-23, 2014.

FUDGE, Judy. Rungs on the Labour Law Ladder: using Gender to Challenge Hierarchy. **Saskatchewan Law Review**, Saskatoon, v. 60, n. 2, p. 237-264, 1996.

FUDGE, Judy; GRABHAM, Emily. Introduction: Gendering Labour Law. **feminists@law**, [s. l.], v. 4, n. 1, p. 1-4, 2014.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. 3. ed. Trad. Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Idéias & Letras, 2007.

G1. Veja lista de governadores eleitos nas 27 unidades da federação. **G1**, 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/eleicoes/2022/noticia/2022/10/30/veja-lista-de-governadores-eleitos-nas-27-unidades-da-federacao.ghhtml>. Acesso em: 25 jan. 2024.

GERDAU. Conselhos e Diretoria. **GERDAU**, 2024. Disponível em: <https://ri.gerdau.com/governanca-corporativa/conselhos-e-diretoria/>. Acesso em: 10 jan. 2024.

GLEZER, Isabelle. O teto de vidro da advocacia brasileira. **JOTA**, 2016. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/o-teto-de-vidro-daadvocacia-brasileira-29112016>. Acesso em: 7 out. 2023.

GONZALEZ, Lélia. **Por um Feminismo Afro-Latino-Americano: Ensaios, Intervenções e Diálogos**. Rio Janeiro: Zahar, 2020.

GRANT THORNTON. Women in Business 2020: Do plano de ação à prática. Relatório. **Grant Thornton**, 2020. Disponível em: grantthornton.com.br/lp/women-in-business-2020. Acesso em: 6 set. 2021.

GRELLA, Leandro Coelho. **Licença-paternidade: origens históricas, atualidade comparada e perspectivas**. 2021. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

GUSTIN, Miracy Barbosa de Sousa; DIAS, Maria Tereza Fonseca. **(Re) Pensando a Pesquisa Jurídica: Teoria e Prática**. Belo Horizonte, Del Rey Editora, 2013.

HARRIS, Angela. Raça e Essencialismo na Teoria Feminista do Direito. Tradução de Camilla de Magalhães Gomes e Ísis Aparecida Conceição. **Revista de Políticas Públicas**, Brasília, v. 10, n. 2, ago. 2020. Título original: Race and Essentialism in Feminist Legal Theory.

HENRIQUES, Camila. O reconhecimento do trabalho invisível como instrumento para efetivação da igualdade de gênero: reflexos contemporâneos da divisão sexual do trabalho. **Jus Scriptum's International Journal of Law**, [s. l.], v. 7, p. 9-52, 2022. DOI: 10.29327/5135216.1-2. Disponível em: <https://internationaljournaloflaw.com/index.php/revista/article/view/107>. Acesso em: 12 nov. 2023.

HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparada. In: GUIMARÃES, Nadya Araújo; HIRATA, Helena Sumiko; SUGITA, Kurumi (org.).

Trabalho Flexível, Empregos Precários? Uma comparação Brasil, França, Japão. São Paulo: EDUSP, 2009.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. Tradução: Wanda Caldeira Brant. São Paulo: Boitempo, 2002.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, Curitiba, v. 37, n. 132, set/dez. 2007.

HOLL, Jessica. **Uma Herança do Período Ditatorial não Superada pela Lei nº 12.034/2009:** Reflexões sobre a presença das mulheres nas eleições para a Câmara dos Deputados do Brasil. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito e Ciências do Estado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.br**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, jul./set. 2018.

HYMOWITZ, Carol; SCHELLHARDT, Timothy D. The glass ceiling: Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **The wall street journal**, [s. l.], v. 24, n. 1, p. 1573-1592, 1986.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estatísticas de Gênero – Indicadores sociais das mulheres no Brasil. **IBGE**, 2022. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-generoindicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?edicao=30167&t=resultados>. Acesso em: 29 ago. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. PNAD Educação 2019: Mais da metade das pessoas de 25 anos ou mais não completaram o ensino médio. **IBGE**, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28285-pnad-educacao-2019-mais-da-metade-das-pessoas-de-25-anos-ou-mais-nao-completaram-o-ensino-medio>. Acesso em: 29 ago. 2023.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL; IBOPE. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas e suas Ações Afirmativas**. São Paulo: Instituto Ethos, 2016. Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Racial_Genero_500empresas.pdf. Acesso em: 9 mar. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Censo de Educação Superior de 2021**. Brasília, DF: Diretoria de Estatísticas Educacionais, 2022. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2021/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2021.pdf. Acesso em: 17 jan. 2024.

JBS. Diretorias, Conselhos e Comitês. **JBS Relações com Investidores**, 2023. Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/investidores-esg/governanca-corporativa/diretorias-conselhos-e-comites/>. Acesso em: 25 jan. 2024.

KAUR, Rupí. **O que o sol faz com as flores**. 10. ed. São Paulo: Planeta do Brasil, 2018.

KJELDAL, Sue-Ellen; Rindfleish, Jennifer May; Sheridan, Alison Jane. Gender inequality in academia: The role of informal rules and practices. **Women in Management**, Göteborg, v. 39, n. 1, p. 1-11, 2008.

KUPER, Gina Zabludovsky. Las mujeres en los ámbitos de poder económico y político de México. **Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales**, Cidade do México, v. 60, n. 223, p. 61-94, abr. 2015. Disponível em: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-19182015000100003&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 9 mar. 2024.

LACEY, Nicola. Feminist legal theory and the rights of women. *In*: Knop, Karen. (ed.). **Gender and Human Rights**. Oxford: Oxford University Press, 2004. p. 13-56.

LANDI, Flávio. **Novas tecnologias e a duração do trabalho Dissertação**. 2009. Tese (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2009.

LAVINAS, Lena. Emprego feminino: o que há de novo e o que se repete. **Dados**, [s. l.], v. 40, n. 1, p. 41-67, 1997.

LAVINAS, Lena; CORDILHA, Ana Carolina; CRUZ, Gabriela Freitas da. Assimetrias de gênero no mercado de trabalho no Brasil: Rumos da Formalização. *In*: ABREU, Alice Rangel de Paiva; HIRATA, Helena. LOMBARDI, Maria Rosa (Org.). **Gênero e trabalho no Brasil e na França**: perspectivas interseccionais. Tradução de Carol de Paula. São Paulo: Boitempo, 2016.

LERUSSI, Romina. Escritos para una filosofía feminista del derecho laboral. Estudios del Trabajo. **Revista de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)**, Buenos Aires, n. 56, 2018. Disponível em: <https://aset.org.ar/ojs/revista/article/view/37>. Acesso em: 9 mar. 2024.

Liu, Shimin. A few good women at the top: The China case. **Business Horizons**, [s. l.], v. 56, n. 4, p. 483-490, 2013.

LODEN, Marilyn. **Liderança feminina**. São Paulo: Bandeirante, 1998.

MAEDA, Patrícia Julgamento com perspectiva de gênero no mundo do trabalho. **Revista LTr**, [s. l.], ano 85, n. 8, ago. 2021. p. 913-921.

MAIOR, Jorge Luiz Souto. Do direito à desconexão do trabalho. **Revista de Departamento de Direito do Trabalho e da Seguridade Social**, São Paulo, v.1, n. 1, p. 91-115, jan./jun. 2006.

MAIOR, Jorge Luiz Souto; VIEIRA, Regina Stela Corrêa. **Mulheres em luta**: a outra metade da história do direito do trabalho. São Paulo: LTr, 2017.

MANOLO CHÁVEZ, Nelson; RIOS, Héctor. Discriminación salarial por género “efecto techo de cristal”. Caso: siete áreas metropolitanas de Colombia. **Dimensión empresarial**, [s. l.], v. 12, n. 2, p. 29-45, 2014.

MANUS, Ruth. **Mulheres não são chatas, mulheres estão exaustas** – direitos, trabalho, família e outras inquietações da mulher do século XXI. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

MARRY, Catherine. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: O exemplo da biologia. *In*: COSTA, Albertina de Oliveira; SORJ, Bila; BRUSCHINI, Cristina; HIRATA, Helena (org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MATOS, Marlise Míriam. Pierre Bourdieu e o Gênero: possibilidades e críticas. **Série estudos**, Rio de Janeiro, v. 94, p. 3-56, 1997.

MATTAR, Laura Davis. **Direitos Maternos: uma perspectiva possível dos direitos humanos para o suporte social à maternidade**. 2001. Tese (Doutorado) - Faculdade de Saúde, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

MENEZES, Claudio Armando Couce de. Altos empregados: cargos e funções de confiança. **Revista Legislação do Trabalho**, São Paulo, v. 59, n. 2, p. 175-181, fev. 1995.

MEYERSON, Debra; FLETCHER, Joyce. **A modest manifesto for shattering the glassceiling**. **Harvard Business Review**. Boston: Harvard Business Press, 2000.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Programa Empresa Cidadã. **Receita Federal**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/orientacao-tributaria/beneficios-fiscais/programa-empresa-cidada>. Acesso em: 08 de março de 2024.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. Brasil tem 2,7 milhões de novas empresas em 2023. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdic/pt-br/assuntos/noticias/2023/setembro/brasil-tem-2-7-milhoes-de-novas-empresas-em-2023>. Acesso em: 15 jan. 2024.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. A síndrome de mariposa das mulheres borboletas. **JOTA**, 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/mulheres-home-office-trabalho-14112020>. Acesso em: 2 fev. 2023.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira. Carta às minhas alunas. Reflexões sobre direito, feminismo, trabalho e maternidade – qual o nosso legado? **JOTA**, 2020. Disponível em: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/carta-as-minhas-alunas-27092020>. Acesso em: 02 fev. 2023.

MIRAGLIA, Livia Mendes Moreira; TEODORO, Maria Cecília Máximo; SOARES, Maria Clara Persila. **Feminismo, Trabalho e Literatura: reflexões sobre o papel da mulher na sociedade contemporânea**. Porto Alegre: Fi, 2020.

MOLINIER, Pascale. WELZER-LANG, Daniel. Feminilidade, masculinidade, virilidade. *In*: HIRATA, Helena *et al.* (org.). **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: UNESP, 2009.

MORAIS, Gabriella de. **O corpo da mulher enquanto resistência**: sobre a insurgência por meio de um direito novo. 2020. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito e Ciências do Estado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

NICOLI, Pedro Augusto Gravatá. **O sujeito trabalhador e o Direito Internacional Social**: a aplicação ampliada das normas da Organização Internacional do Trabalho. 2015. Tese (Doutorado em Direito). Faculdade de Direito e Ciências do Estado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2015.

O'NEIL, Deborah Anne, HOPKINS, Margaret; BILIMORIA, Diana. Women's Careers at the start of the 21st century: patterns and paradoxes. **Journal of Business Ethics**, [s. l.], v. 80, n. 4, p. 727-743, 2008.

O'NEIL, Deborah Anne. **Working in context**: understanding the life-in-career experiences of women. 2003. Tese (Doutorado). Weatherhead School of Management, Western Reserve University, 2003.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Licenças e responsabilidades familiares. **Notas da OIT sobre Trabalho e Família**, [s. l.], n. 6, 2009. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasil/---brasilia/documents/publication/wcms_229658.pdf. Acesso em: 14 out. 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Women in business and management**: gaining momentum. Genebra: International Labor Office, 2015.

PATEMAN, Carole. **O contrato sexual**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1993.

PINNINGTON, Ashly H.; SANDBERG, Jörgen. Lawyers' professional careers: Increasing women's inclusion in the partnership of law firms. **Gender, Work and Organization**, v. 20, n. 6, p. 616-631, 2013.

PIORE, Michael. El dualismo como respuesta al cambio y a la incertidumbre. *In*: TOHARA, Luis. **El mercado de trabajo**: teoría y aplicaciones. 2. ed. Madrid: Alianza Editorial, 1999.

PLANALTO. Ministros e Ministras. Brasília, DF: 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/conheca-a-presidencia/ministros-e-ministras>. Acesso em: 10 de mar. 2024.

PNUD. Novos dados mundiais do PNUD mostram que preconceitos de gênero continuam enraizados. **PNUD**, 2020. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/novos-dados-mundiais-do-pnud-mostram-que-preconceitos-de-genero-continuam-enraizados>. Acesso em: 9 fev. 2024.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Ministros e Ministras. **Planalto**, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/conheca-a-presidencia/ministros-e-ministras>. Acesso em: 18 jan. 2024.

POWELL, Gary; BUTTERFIELD, D. Anthony. Investigating the glass ceiling phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. **Academy of Management Journal**, [s. l.], v. 37, n. 1, p. 68-86, 1994.

RHODE, Deborah L. **Justice and Gender: Sex Discrimination and the Law**. Harvard: Harvard University Press, 1991.

ROQUE, Camila Bertoleto; BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. As carreiras das mulheres no Brasil: igualdade de oportunidades ou teto de vidro? **Brazilian Journal of Development**, [s. l.], v. 7, n. 3, p. 23792–23813, 2021. DOI: 10.34117/bjdv7n3-202. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/26027>. Acesso em: 14 out. 2023.

ROSA, Alexandre Reis; BRITO, Mozar José de. Ensaio sobre Violência Simbólica nas Organizações. **Organização e Sociedade**, Salvador, v. 16, n. 51, p. 629-646, 2009.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, [s. l.], v. 16, n. 2, p. 81-90, 2005.

SAAD, Eduardo Gabriel; SAAD, José Eduardo Durante; BRANCO, Ana Marua Saad C. **CLT Comentada**. 52. ed. São Paulo: LTR, 2021.

SAFFIOTI, Heleieth. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. 3. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2013.

SAFFIOTI, Heleieth. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 2001.

SANTOS, Nara Abreu. **Temporalidade do trabalho e do não trabalho: efeitos e sentidos da regulamentação jurídica**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito e Ciências do Estado, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

SCHULTZ LEE, Kirsten. Gender, Care work and the complexity of Family Membership in Japan. **Gender and Society**, [s. l.] v. 24, n. 5, p. 647-671, 2010.

SENADO NOTÍCIAS. Apesar de maior presença de mulheres na disputa ao Senado, bancada feminina diminui. **Senado**, 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/10/03/apesar-de-maior-presenca-na-disputa-ao-senado-bancada-feminina-reduz-tamanho#:~:text=No%20in%C3%ADcio%20da%20Legislatura%20anterior,se%20no%20car%20at%C3%A9%202027>. Acesso em: 14 jan. 2024.

SEVERINI, Fabiana Cristina. Justiça em uma perspectiva de gênero: elementos teóricos, normativos e metodológicos. **Revista Digital de Direito Administrativo**, [s. l.], v. 3, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rdda/article/view/119320>. Acesso em: 02 fev. 2023.

SILVA, Homero Batista Mateus da. **Curso de direito do trabalho aplicado: jornadas e pausas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009, v. 2.

SILVA, Tainá Portela da. **Segregação hierárquica e a desvalorização salarial em cargos de liderança: uma análise do fenômeno de teto de vidro no mercado de trabalho formal**

brasileiro. 2020. Dissertação (Mestrado em Economia) - Centro de Desenvolvimento e Planejamento Regional, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2020.

SIQUEIRA, Carol. Bancada feminina aumenta 18,2% e tem duas representantes trans. **Câmara dos Deputados**, 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/911406-bancada-feminina-aumenta-182-e-tem-duas-representantes-trans/#:~:text=A%20bancada%20feminina%20na%20C%C3%A2mara,a%20representa%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A9%20de%2015%25>. Acesso em: 18 fev. 2024.

SMARTLAB. Observatório da Diversidade e Igualdade de Oportunidades no Trabalho. **SMARTLAB**, 2024. Disponível em: <https://smartlabbr.org/diversidade/localidade/0?dimensao=genero>. Acesso em: 23 jan. 2023.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. Poderá o direito ser emancipatório? **Revista Crítica de Ciências Sociais**, [s. l.], n. 65, maio 2003.

STEIL, Andrea Valeria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TALENSES GROUP. Panorama Mulheres. **Talenses Group**, 2023. Disponível em: <https://talensesgroup.com/panorama-mulheres/>. Acesso em: 10 mar. 2024.

TEBALDI, Eliegi. **A duração do trabalho dos altos empregados e a inconstitucionalidade do artigo 62, inciso II, da Consolidação das Leis do Trabalho**. 2016. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016.

TEDESCHI, Losandro Antônio. O discurso filosófico: definindo o corpo. **Filosofazer**, Passo Fundo, n. 32, jan./jun. 2008.

TELES, Maria Amélia de Almeida. **Breve história do feminismo no Brasil**. São Paulo: Brasiliense, 1999.

TEODORO, Maria Cecília Máximo. O direito do trabalho da mulher enquanto “teto de vidro” no mercado de trabalho brasileiro. In: TEODORO, Maria Cecília Máximo; VIANA, Márcio Túlio; ALMEIDA, Cleber Lúcio de; NOGUEIRA, Sabrina Colares. (Org.). **V Congresso Latino-americano de Direito Material e Processual do Trabalho**. 1ed. São Paulo: LTR, 2017. v. 1, p. 65-72.

TOLEDO, Cecília. **Mulheres: O Gênero nos Une, a Classe nos Divide**. 2. ed. São Paulo: Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2003. (Série Marxismo e Opressão).

TRT-2. Composição desembargadores e turmas. **TRT-2**, 2024. Disponível em: <https://ww2.trt2.jus.br/institucional/composicao/desembargadores-e-turmas/desembargadores>. Acesso em: 10 mar. 2024.

TRT-3. Desembargadores. **TRT-3**, 2024. Disponível em: <https://portal.trt3.jus.br/internet/institucional/2-grau/desembargadores-1/desembargadores>. Acesso em: 10 mar. 2024.

TRT-15. Estrutura do tribunal (turmas e câmaras). **TRT-15**, 2024. Disponível em: <https://trt15.jus.br/institucional/estrutura-do-tribunal/turmas-e-camaras>. Acesso em: 10 mar. 2024.

TST. **Relatório Geral da Justiça do Trabalho 2022**. Brasília, DF: TST, 2023. Disponível em: <https://tst.jus.br/documents/18640430/24374464/RGJT.pdf/f65f082d-4765-50bf-3675-e6f352d7b500?t=1688126789237>. Acesso em: 5 fev. 2024.

VALIAN, Virginia. **Why so slow?** The advancement of women. Cambridge, MA: MIT Press, 1998.

VIEIRA, Regina Stela Corrêa. **O Cuidado como Trabalho**: uma interpelação do Direito do Trabalho a partir da perspectiva de gênero. 2018. Tese (Doutorado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

ZAFFARONI, Eugênio Raúl. **Poder Judiciário**: Crise, Acertos e Desacertos. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995, p. 79-83.