

# Um olhar sobre si: o Teto de Vidro na área da Comunicação

A look at yourself: the Glass Ceiling in the field of Communication

Una mirada a ti mismo: el techo de cristal en el campo de la Comunicación



## Patrícia Milano Pérsigo

- Professora Adjunta do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Campus Frederico Westphalen.
- Doutora e mestra em Comunicação Midiática pela UFSM.
- Bacharel em Comunicação Social, Habilitação em Relações Públicas pela UFSM.
- E-mail: [patricia.persigo@ufsm.br](mailto:patricia.persigo@ufsm.br)



## Andréia Silveira Athaydes

- Docente do curso de Comunicação das Faculdades Integradas de Taquara (FACCAT).
- Doutora em Comunicação pela Universidad de Málaga (UMA) e pela Universidade de São Paulo (USP).
- Mestra em Administração e Marketing Estratégico pela Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES).
- E-mail: [athaydes@faccat.br](mailto:athaydes@faccat.br)



## Resumo

Neste artigo, discute-se a metáfora do teto de vidro e do labirinto de cristal, confrontando tais referenciais com os dados do relatório *Techo de cristal en comunicación*. A partir dessas reflexões, busca-se conhecer a percepção dos profissionais da comunicação da América Latina a respeito de suas próprias realidades organizacionais. Percebe-se que, apesar de a área ter proximidade com as Ciências Sociais Aplicadas, com frequência as desigualdades de gênero estão aí reproduzidas.

PALAVRAS-CHAVE: TETO DE VIDRO • LABIRINTO DE CRISTAL • MERCADO DA COMUNICAÇÃO • LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR (LCM).

## Abstract

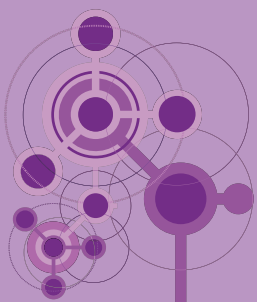
This article discusses the glass ceiling metaphor and the cristal labyrinth, comparing these references with the data from the report *Techo de cristal en comunicación*. From these reflections, we seek to know the perception of communication professionals in Latin America regarding their own organizational realities. Note that, despite the area being close to the Applied Social Sciences, gender inequalities are often reproduced there.

KEYWORDS: GLASS CEILING • CRYSTAL LABYRINTH • COMMUNICATION MARKET • LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR (LCM).

## Resumen

En este artículo se discute la metáfora del techo de cristal y el laberinto de cristal, comparándola con datos del informe *Techo de Cristal En Comunicación*. A partir de esta reflexión, se pretende conocer la percepción de los profesionales de la comunicación en América Latina respecto a sus propias realidades organizacionales. A pesar de la cercanía del área a las Ciencias Sociales Aplicadas, las desigualdades de género muchas veces se reproducen allí.

PALABRAS CLAVE: TECHO DE CRISTAL • LABERINTO DE CRISTAL • MERCADO DE LA COMUNICACIÓN • LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR (LCM).



## INTRODUÇÃO

Embora não tenhamos conseguido quebrar aquele *teto de vidro* mais alto e rígido, graças a você, ele tem cerca de 18 milhões de rachaduras e a luz está brilhando como nunca antes, enchendo-nos de esperança e de certeza de que o caminho será um pouco mais fácil da próxima vez.<sup>1</sup> (Hillary..., 2016, tradução nossa)

Com essas palavras, Hillary Clinton discursou logo após perder as primárias para Barack Obama em 2008, nos Estados Unidos. Essa não foi a primeira vez que a então pré-candidata americana mencionou o teto de vidro. Em outras tantas ocasiões, Hillary atendeu a imprensa, motivou suas eleitoras e até mesmo respondeu a agressões citando tal metáfora.

Tratando-se de mercado de trabalho, no Brasil, a situação das mulheres não é menos desafiadora. Pesquisa publicada em 2021 no site Consultor Jurídico (ConJur) declara que “76% das trabalhadoras relatam já terem sido vítimas de violência e assédio no trabalho” (Calcini; Moraes, 2021). As pistas trazidas até aqui indicam cenários que demandam certo debate e aprofundamento. Seja a questão de gênero, a representatividade ou a inserção no mercado de trabalho (na política, na ciência ou nas empresas), no Brasil ou no mundo, as mulheres enfrentam empecilhos e dificuldades impostos socialmente a sua condição feminina.

Mais recentemente, observou-se que as “mulheres foram as mais afetadas por desemprego na pandemia” (Mulheres..., 2022). Ratificando as informações iniciais, outros dados são publicizados, como o fato de que as “mulheres foram maioria entre os que perderam emprego em 2020” (Mulheres..., 2021). Para além das reportagens veiculadas pela mídia, a dúvida que permanece é: por que ocorrem tais situações? Quais as suas raízes? Nesse cenário, tecer algumas linhas explicativas não é tarefa simples, muito provavelmente porque se está diante de origens historicamente construídas.

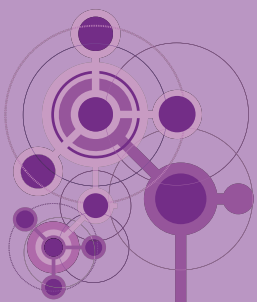
A história relata que as sociedades ao redor do mundo se estruturaram a partir de dinâmicas eminentemente masculinas. Os privilégios dos homens manifestam-se desde o direito a ter direitos, a ocupar cargos públicos e até mesmo pela naturalização de certos comportamentos, amenizando condutas violentas. Em 1791, na França, a ativista Olympe de Gouge publicou a *Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã*. Essa foi sua forma de denunciar a então recente proclamada *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão*, de 1789. Nela, Gouge demonstrava que o tão aclamado projeto de liberdade e igualdade da Revolução Francesa havia “esquecido” das mulheres<sup>2</sup> (LIMA, 2020).

Anos depois, o teórico do socialismo utópico, Charles Fourier (entre 1808 e 1841), utilizou o termo feminismo em seu livro *Teoria dos quatro movimentos*. O autor argumentava que o avanço na conquista de liberdade para as mulheres era um pré-requisito para o avanço de toda a sociedade (LIMA, 2020). Neste sentido, é importante destacar que a luta pelos direitos dessa população passou pela busca pelo direito ao voto, ao acesso igualitário à educação, a melhores condições de trabalho, à sexualidade, à saúde e, nos dias atuais, pode-se citar a representatividade e o combate à violência sexual.

Um importante marco nessa história refere-se à manifestação de Marilyn Loden em 1978 (Loden, [2008?]). Nos Estados Unidos, Loden utilizou, em um evento, a metáfora do teto de vidro (*glass ceiling*) para explicar sobre as barreiras invisíveis que impediam a ascensão das mulheres aos altos cargos executivos na área empresarial (Casaca, 2018). Anos depois, em 1984, o termo teto de vidro reapareceu na publicação *The working woman report* de Gay Bryant, com significado semelhante (Treisman, 2022).

<sup>1</sup> No original: “Although we weren’t able to shatter that highest, hardest glass ceiling this time, thanks to you, it’s got about 18 million cracks in it, and the light is shining through like never before, filling us all with the hope and the sure knowledge that the path will be a little easier next time”.

<sup>2</sup> Ainda sobre Olympe Gouge, vale registrar que a ativista foi executada na guilhotina em 1793 justamente por fazer críticas ao poder instituído da época.



Se, por um lado, os registros históricos dão conta de relevantes fatos que há muito tempo denunciam a desigualdade de oportunidades entre homens e mulheres, por outro, a luta dos movimentos feministas da contemporaneidade nunca esteve tão premente. Em diversos setores, as assimetrias sociais limitam as possibilidades e oportunidades do feminino. Pesquisa publicada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) constatou que apenas 5% das empresas pesquisadas têm mulheres em cargos mais altos e, em nenhuma das companhias, elas são a maioria (Bertão, 2021).

Neste artigo, contextualiza-se teoricamente a metáfora do teto de vidro na área da comunicação, refletindo sobre sua atualização com o labirinto de cristal. Em seguida, tensionam-se os dados oriundos do relatório especial *Techo de cristal en comunicación* (Álvarez-Nobell *et al.*, 2021). O objetivo deste estudo é refletir sobre a percepção dos profissionais da comunicação na América Latina a respeito do teto de vidro em suas próprias realidades organizacionais e, assim, olhar sobre si.

Para tal propósito, o texto está organizado em três partes. Inicialmente, traz-se o embasamento teórico a respeito da metáfora do teto de vidro e do labirinto de cristal, contextualizando a questão no cenário pandêmico; em seguida, trata-se sobre o mercado e o mapeamento da Comunicação na América Latina para, por fim, discutir os dados da pesquisa *Techo de cristal en comunicación* (Álvarez-Nobell *et al.*, 2021).

## TETO DE VIDRO, LABIRINTO DE CRISTAL E O QUE MAIS ESTÁ POR VIR...

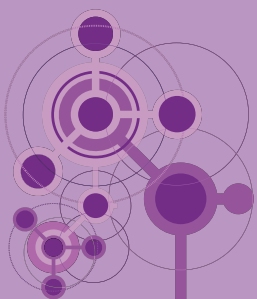
Os ambientes organizacionais são tradicionalmente estruturas compostas pelo público masculino, branco e heterossexual (Serrano, 2007). Serrano (2007) revela uma contrastante realidade a respeito da composição da força de trabalho corporativa brasileira, tendo em vista que o contexto populacional é bastante heterogêneo. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019, demonstrou um somatório de particularidades a seu respeito. Diversa e plural, a população conta com aproximadamente 52% de mulheres, 54% de negros declarados e em torno de 24% de pessoas com algum tipo de deficiência, além de idosos e população LGBTQIA+.

Nos últimos anos, a pauta da diversidade tem sido a tônica do contexto organizacional. Políticas, estratégias, campanhas e até premiações foram criadas como forma de marcar um movimento empresarial rumo a uma pretensa equidade corporativa. No Brasil, as práticas de diversidade iniciaram-se, na maioria das vezes, a partir de pressões das multinacionais que mantinham subsidiárias no país. Dessa forma, foram sendo testados e implantados os primeiros programas nos contextos organizacionais.

A legislação americana estimulava “as empresas contratadas pelo governo a aderirem às ações afirmativas no intuito de garantir igualdade de oportunidade para membros de minorias e deficientes físicos” (Alves; Galeão-Silva, 2004, p.22). No entanto, os dispositivos legais não garantem efetividade na inclusão das “minorias” nas organizações. De forma geral, uma pesquisa da Fundação Getúlio Vargas (FGV) apontou que a participação das mulheres no mercado de trabalho brasileiro é 20% inferior à dos homens (Alpaca, 2022).

Essa já é a realidade há algum tempo. Desde 2016, o Instituto Ethos, a partir do relatório *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*, já havia retratado a metáfora do teto de vidro nas organizações pesquisadas. O documento atesta que as mulheres “esbarram [...] na estreita passagem para o reduto ainda quase inexpugnável do quadro executivo, ficando com uma participação coincidentemente igual à de 2010: 13,7% então e 13,6% agora” (Instituto Ethos; BID, 2016, p.15).

Referências da área da administração elucidam que Marilyn Loden foi uma das primeiras a utilizar a metáfora. A escritora e consultora em diversidade, ao observar a inserção feminina no mercado de trabalho americano da época, asseverou que



compreender o teto de vidro significava ter consciência das barreiras invisíveis capazes de impedir a ascensão das mulheres aos altos cargos executivos na área empresarial (Casaca, 2018). Em 1986, foi a vez do *The Wall Street Journal* abordar a metáfora, com o artigo "*The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs*", de Carol Hymowitz e Timothy D. Schellhardt (Quast, 2011). Os autores destacaram que, para compreender o teto de vidro, era necessário partir de suas características básicas: "um fenômeno invisível, encoberto e silencioso que existia para manter as posições de liderança de nível executivo nas mãos de homens caucasianos"<sup>3</sup> (WILSON, 2014, tradução nossa).

Com o passar dos anos, a expressão popularizou-se e suscitou debates, fomentou a criação de comissões e a organização de movimentos sociais. Prova disso foi o movimento lançado pela Organização das Nações Unidas (ONU), intitulado Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (2000), sendo o terceiro deles "Promover a igualdade de gênero e empoderar as mulheres". Mais tarde, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) reforçaram a questão, sendo o quinto propósito a "Igualdade de gênero" (ONU, 2019). Diversos países são signatários desses documentos e, assim, comprometem-se com a implementação de políticas e medidas que visem à equidade de gênero em diferentes espaços sociais.

Quando Marilyn Loden, 44 anos atrás, usou, pela primeira vez, a expressão teto de vidro, talvez não imaginasse a "longevidade" de sua metáfora. Outros estudos foram desenvolvidos, buscando atualizar a situação das mulheres no mercado de trabalho e, ao mesmo tempo, reconhecendo boas práticas, conferindo-lhes visibilidade. Alice Eagly e Linda Carli (2007), em estudos mais recentes, questionam a terminologia adotada alegando que ela ignoraria a complexidade e a variedade de obstáculos que a mulher necessita enfrentar ao longo de sua carreira. Debra Meyerson e Joice Fletcher (1999) já haviam teorizado, anos antes, que pensar em um teto limitante poderia levar ao entendimento de uma barreira unicamente sobre elas. No entanto, as pesquisadoras ressaltam que os obstáculos, intangíveis e restritivos, estão estruturados socialmente sobre todos.

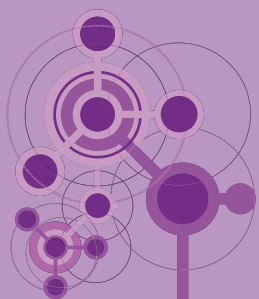
Em seu estudo, expressam que as práticas e normas culturais somente aparentam ser imparciais, mas estão "costuradas no tecido do status quo das organizações" [...]. Dessa forma, existiria um padrão de desvantagens sistêmicas que permite a apenas algumas mulheres avançar em suas carreiras. (Henderson; Ferreira, 2012, p. 6)

Tomando as organizações como organismos de um sistema maior, a sociedade, é possível interpretar as estruturas postas no ambiente organizacional como reproduções de comportamentos, hábitos e atitudes que já existem socialmente. Conscientes de que a cultura patriarcal está presente em diferentes sociedades ao redor do mundo, também se compreende que essa cultura socialmente enraizada se reproduz nas dinâmicas organizacionais. Por esse motivo, Eagly e Carli (2007) sugerem outra metáfora para explicar a situação das mulheres no ambiente de trabalho: o labirinto organizacional, ou labirinto de cristal.

Os obstáculos atuais seriam ainda mais realistas, pois o caminho para o topo existe e algumas mulheres já o encontraram. Portanto, a nova metáfora proposta, em substituição ao teto de vidro, é a de um labirinto, sem barreiras absolutas, mas com inúmeras formas de chegar ao objetivo (neste caso, uma posição estratégica de alto nível hierárquico). (Henderson; Ferreira, 2012, p. 7)

Estudos e mapeamentos conduzidos indicavam alguns avanços na implementação de políticas e práticas empresariais voltadas para a equidade de gênero. Entretanto, recentemente, o Brasil viveu e conviveu com as limitações impostas pela pandemia de covid-19. Esse contexto demanda atenção, pois pensar sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho, a partir de 2020, também implica refletir sobre a carga de trabalho doméstico e a divisão sexual das responsabilidades decorrentes desse ambiente particular.

3 No original: "[...] an invisible, covert, and unspoken phenomenon that existed to keep executive level leadership positions in the hands of Caucasian males".



Estudo do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2021) com dados do IBGE demonstra que as mulheres já trabalhavam em torno de 7,5 horas por semana a mais que os homens em atividades domésticas. Com o home-office, somaram-se as horas dedicadas ao trabalho remunerado, formal, com o não remunerado e invisibilizado do lar, o que gerou uma sobrecarga ainda maior às mulheres.

Com a desvinculação do ambiente físico das empresas levando o trabalho para o local da casa, do particular, as assimetrias sociais, que já eram conhecidas, escancaram-se: “o cruzamento das duas esferas (produtiva e doméstica) diante da pandemia desnuda a permanência da sobrecarga de trabalho das mulheres ao longo dos tempos” (Melo, 2020). É nesse contexto de assimetrias que a Organização Internacional do Trabalho (OIT) publicou recentemente uma nota técnica, destacando possibilidades de atuação dos governos para retomar os espaços laborais femininos, que já eram inferiorizados: “alta taxa de desocupação de 16,4%, alta informalidade e sobrecarga de tarefas de cuidados são fatores que contribuem para aumentar as disparidades de gênero no mercado de trabalho” (OIT, 2022).

Esse cenário brevemente delineado corrobora a proposição de Eagly e Carli (2007). No ambiente doméstico, o teto de vidro estaria superado, já que aí, de fato, prevaleceria a atuação feminina. No entanto, o que se expôs foram as paredes do labirinto de cristal, os múltiplos caminhos... Durante o isolamento social, como forma de contenção da propagação do vírus SARS-CoV-2, as mulheres viram-se isoladas em suas casas e presas dentro do “seu” próprio labirinto, como uma reprodução idêntica das barreiras, estereótipos e papéis construídos social e culturalmente. Sobrecarregou, acentuou os desequilíbrios e a exaustão, provocando prejuízos muito mais profundos sobre as mulheres e sua inserção no mercado de trabalho.

Apesar do panorama delineado, algumas empresas seguem atuando com vistas à equidade de gênero. Meyerson e Fletcher (1999, p.128, tradução nossa) já destacavam a importância de se trabalhar a partir de *small wins*, isto é, uma “estratégia que usa pequenas vitórias – visando mudanças estruturais focando preconceitos arraigados no sistema organizacional muitas vezes invisibilizados até que sejam desconstruídos”<sup>4</sup>. Pensar sobre as práticas de *small wins* na contemporaneidade significa reconhecer, por exemplo, políticas organizacionais para o aumento do número de mulheres desempenhando funções na alta administração.

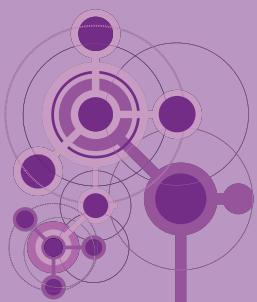
Neste sentido, percebe-se aí um movimento estrutural importante, já que, para pensar e planejar as formas de desconstrução desse “labirinto” de cristal, é efetivo pensar *com* elas e não *por* elas. O avanço está em incluir o grupo que vive diariamente os variados e exaustivos caminhos do labirinto, a fim de identificar de forma mais realista possíveis trajetórias equânimes.

Neste sentido, o que fica demonstrado até aqui é a necessidade de discutir-se o assunto, desvelar estruturas e padrões naturalizados, como na seleção de pessoal, no desenvolvimento de carreira, em horários de trabalho, nas rotinas familiares... Reconhecer e compreender as desigualdades de gênero existentes já pode indicar um caminho a ser percorrido, mantendo-se a reflexão viva, o olhar atento e a implementação da mudança.

## UM OLHAR SOBRE SI: MONITORAMENTO DA COMUNICAÇÃO LATINO-AMERICANA

Buscando conhecer melhor o mercado da comunicação na América Latina, apresenta-se o *Latin American Communication Monitor* (LCM). A European Public Relations Education and Research Association (Euprera), entidade organizadora do estudo, atua há 14 anos realizando levantamentos em diferentes partes do mundo, tendo consultado mais de 30 mil profissionais

<sup>4</sup> No original: “a strategy that uses small wins – incremental changes aimed at biases so entrenched in the system that they’re not even noticed until they’re gone”.



em 80 países. Com as pesquisas, a Euprera tem, como objetivo, contribuir para o desenvolvimento disciplinar e profissional em comunicação estratégica e relações públicas, avaliando as tendências e mudanças que estão ocorrendo no setor.

Uma das temáticas observadas pelos seus estudos é a de gênero, uma vez que as mulheres têm forte presença no mercado da comunicação na maioria dos países investigados<sup>5</sup>. Assim, parte-se do referencial teórico apresentado até aqui e direciona-se o olhar para os dados oriundos do relatório especial *Techo de cristal en comunicación* (Álvarez-Nobell *et al.*, 2021). Este estudo aplicou um questionário online entre maio, junho e julho de 2020 e obteve 1.683 respostas vindas de 20 países da América Latina. A partir daí, refletiu-se sobre os dados elaborando três grandes dimensões:

- a. situação atual das mulheres no mercado da comunicação;
- b. barreiras invisíveis, limitantes, intangíveis e culturais (labirinto de cristal);
- c. políticas que visem à equidade de gênero (*small wins*).

Essas dimensões serviram como guia para a apresentação e discussão dos resultados a fim de conhecer como os departamentos e agências de comunicação da América Latina estão percebendo o teto de vidro e/ou o labirinto de cristal.

Dados iniciais demonstram que os participantes da pesquisa têm origem em diversos países das Américas, sendo que 69% dos respondentes estão na América do Sul, 19% na América Central e 11% na América do Norte<sup>6</sup>. Quanto à formação dos respondentes, 50% são graduados ou licenciados na área, 43,1% são mestres, 4,4% são doutores e 2,6% não têm formação.

As mulheres pesquisadas também relataram dificuldades em termos de igualdade no trabalho, estando estas relacionadas às suas responsabilidades familiares, que lhes são culturalmente impostas, causando sobrecarga laboral. Como consequência, têm níveis de estresse mais altos do que os homens e, por conseguinte, menor satisfação profissional. Essa diferença diminuiu se for analisado o nível hierárquico. Mulheres em cargo de gestão estão mais satisfeitas com seu trabalho do que aquelas que são apenas membros de uma estrutura de comunicação (Moreno *et al.*, 2019).

## A situação atual das mulheres no mercado da comunicação

O relatório especial *Techo de cristal en comunicación* (Álvarez-Nobell *et al.*, 2021) mostra que, em nível regional, os cinco países com maiores taxas de percepção de impacto do teto de vidro na profissão são: Argentina (51,3%), El Salvador (51,2%), Equador (50%), Peru (50%) e Costa Rica (50%). Paralelamente, Venezuela (22%), República Dominicana (34,5%) e Colômbia (31,1%) evidenciam os menores níveis de afetação pessoal do teto de vidro nas mulheres profissionais da região, conforme pode ser observado no Gráfico 1.

5 A Euprera, a partir de estudos da teoria da excelência, busca definir padrões que melhor indiquem êxito comunicacional. Esse esforço originou o modelo *Comparative Excellence Framework* (CEF), composto por reflexões conceituais, a autoavaliação dos profissionais e análise estatística que, combinados, permitem criar parâmetros de excelência em comunicação (Moreno; Wiesenberg; Verčič, 2016). Basicamente, o CEF se apoia em duas dimensões: a) a identificação da posição da área e/ou função comunicativa dentro da sua organização (influência); e b) o resultado externo das atividades comunicativas desenvolvidas por ela (desempenho).

6 México e Porto Rico. Vale destacar que os Estados Unidos e o Canadá são objeto de investigação específica que abrange os dois países, não estando incluídos, portanto, na investigação do LCM.

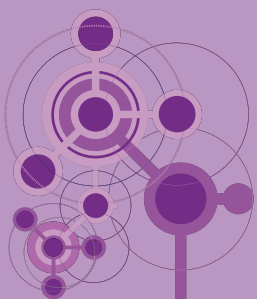
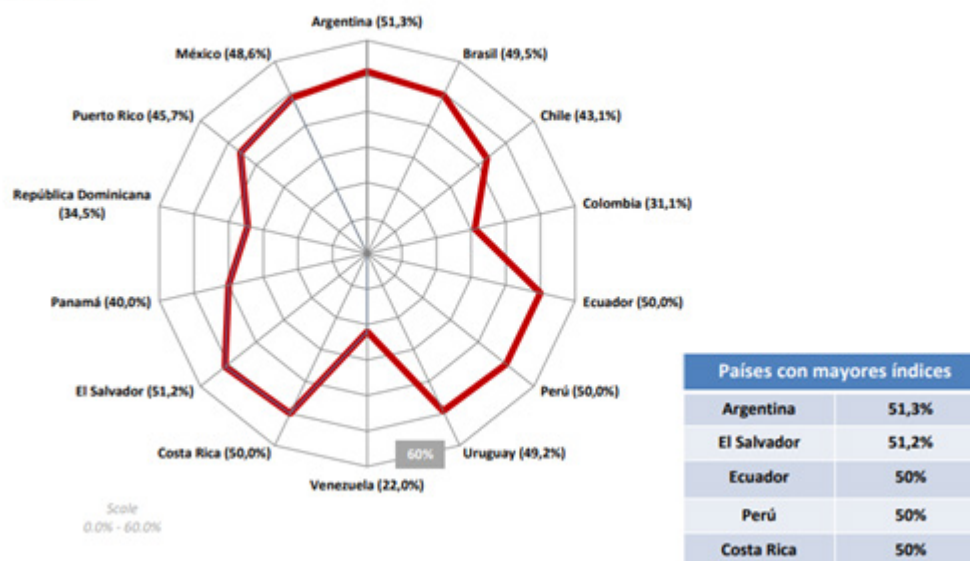


Gráfico 1: Percepção do teto de vidro

¿Cómo afecta personalmente el techo de cristal a las mujeres por países?



Fonte: Álvarez-Nobell *et al.*, 2021.

Os dados resultantes deste estudo são significativos, na medida em que indicam que uma em cada duas mulheres atuantes na comunicação garante ser afetada pessoalmente pelo teto de vidro. Aliás, as mulheres percebem o teto de vidro na profissão de comunicação com diferenças em relação aos homens: 50,5% deles acreditam que o teto de vidro afeta a profissão de comunicação, contra 62,9% das mulheres que pensam o mesmo. Por sua vez, 21,8% dos homens argumentam que o problema do teto de vidro afeta seu departamento/agência de comunicação, contrastando com 36,6% de mulheres que acreditam nisso.

Quando os homens são questionados acerca do fato do teto de vidro afetar as profissionais de comunicação que trabalham em posições semelhantes na sua organização, 26,8% deles concordam que sim, afeta. Essa mesma percepção altera significativamente quando a pergunta é feita às mulheres, uma vez que 42,6% delas sentem-se afetadas.

Mais especificamente no Brasil, tratando sobre a questão salarial, as profissionais de comunicação também recebem salários menores do que os seus colegas homens nos mesmos cargos (Moreno *et al.*, 2015, 2017, 2019). A diferença percentual dos valores percebidos de acordo com as faixas salariais no cenário brasileiro da comunicação fica assim estabelecida:

Na faixa salarial de até R\$ 3.500,00, as mulheres são em torno de 42% contra aproximadamente 23% dos homens. No extremo oposto do gráfico, temos os salários acima de R\$10.100,00, onde os homens predominam com 31,4% e as mulheres aparecem com apenas 7,1% dos casos. (Pérsigo, 2020, p. 60)

É pertinente agregar um dado que retrata a condição familiar das profissionais do mercado da comunicação. Segundo Moreno, Khalil e Tench (2021), as profissionais frequentemente moram com crianças e outras pessoas sob sua responsabilidade. Nesse mesmo estudo, a maioria que acredita ter limitações de crescimento profissional também é composta por aquelas que alegam possuir responsabilidades familiares. Neste sentido, encaminha-se a discussão para a próxima dimensão, abordando as manifestações do labirinto de cristal.

## BARREIRAS INVISÍVEIS, LIMITANTES, INTANGÍVEIS E CULTURAIS (LABIRINTO DE CRISTAL)

De acordo com os respondentes da pesquisa, os principais fatores que reforçam o teto de vidro estão relacionados ao fato de que “as organizações não oferecem flexibilidade suficiente para cuidar das obrigações familiares” e, além disso,

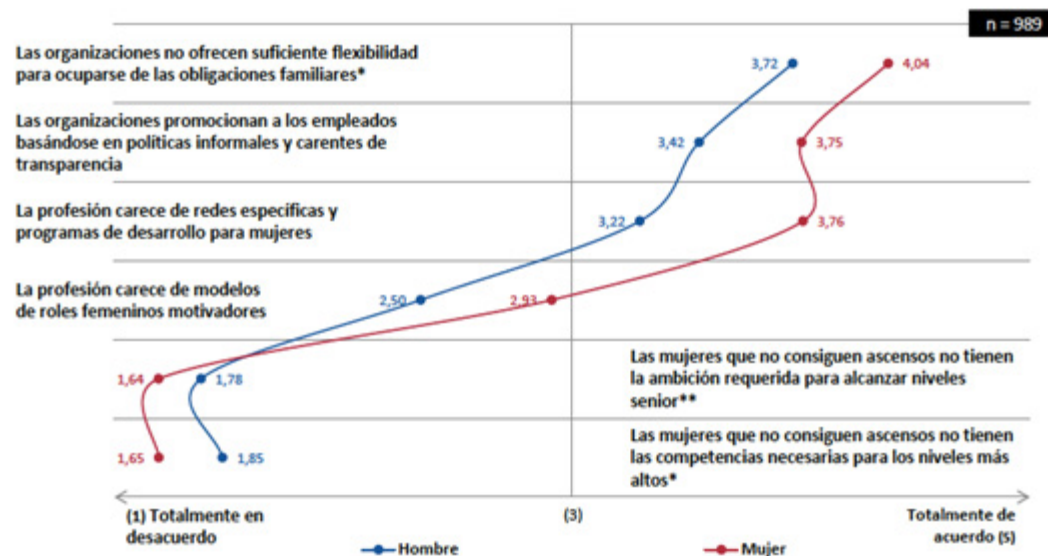




que “as políticas de promoção não são claras e transparentes.” O mais preocupante, contudo, talvez esteja demonstrado no Gráfico 2, em que se pode visualizar que as mulheres concordam com o fato de que as barreiras mais fortes estão no nível organizacional e profissional; por outro lado, no inferior do gráfico, percebe-se que suas características individuais são mais apontadas pelos homens como fatores decisivos para superar ou reforçar o teto de vidro (Álvarez-Nobell *et al.*, 2021).

Gráfico 2. Fatores que obstaculizam a ascensão feminina aos altos cargos em comunicação

### Factores que obstaculizan que las mujeres logren altos cargos en comunicaciones



Fonte: Álvarez-Nobell *et al.*, 2021.

De forma complementar, o Gráfico 3 demonstra que as dificuldades de desenvolvimento da carreira feminina estariam muito mais relacionadas a aspectos intangíveis e culturais do que a pequenas atitudes tomadas pelas mulheres. Corroboram, igualmente, a opinião de Loden ([2008?]), Eagly e Carli (2007) e Henderson e Ferreira (2012), já que, para elas, compreender o teto de vidro significava ter consciência das barreiras invisíveis, dos muros capazes de dificultar a ascensão feminina no mercado de trabalho, já que vêm da estrutura social.

Gráfico 3: Fatores que impedem a ascensão profissional das mulheres

### Factores que impiden que las mujeres alcancen altos cargos en las comunicaciones: las barreras organizativas son las más importantes

Razones para el techo de cristal en la profesión de la comunicación



Fonte: Álvarez-Nobell *et al.*, 2021.



É interessante observar que, ainda hoje, persistem as estruturas patriarcais enraizadas em hábitos, expectativas ou padrões sociais, o que caracteriza, então, o labirinto organizacional de Eagly e Carli (2007).

### Políticas que visem à equidade de gênero (*small wins*)

O Gráfico 3 também evidencia que o impedimento da ascensão profissional feminina, em segundo lugar, é a falta de políticas formais e transparentes para esse fim (59,7%), demanda requerida para sanar tal situação e que, no caso de sua existência, estimula, prioriza e garante o progresso profissional feminino. O relatório especial do LCM confirma essa premissa, afinal, profissionais de comunicação que trabalham em departamentos excelentes reportam menos problemas de desigualdades. Conseqüentemente, mulheres profissionais que trabalham em departamentos de comunicação excelentes são menos afetadas pelo teto de vidro, no sentido de que não atrapalha seus planos de carreira. Talvez essas organizações estejam mais alinhadas aos ODS da ONU, que vêm, paulatinamente, consolidando-se nos países signatários de tais medidas.

Da mesma forma, a realidade apontada ilustra a opinião de Eagly e Carli (2007) de que, atualmente, existem políticas de equidade de gênero corroborando a ideia de *small wins*, e, com isso, algumas mulheres conseguem se inserir em cargos de alta administração das organizações. Ainda assim, é importante destacar outras práticas de *small wins*, como a mudança na legislação argentina que, em 2021, reconheceu o cuidado materno como tempo de serviço para a aposentadoria (Argentina..., 2021). No mesmo ano, no Brasil, as mulheres que atuam na pesquisa científica puderam registrar em seus currículos lattes o período de licença maternidade (Garcia, 2021). Tal fato permitiu que as mães cientistas “não tenham registradas pausas ligadas à produção acadêmica – situação que poderia prejudicá-las na disputa por bolsas de pesquisa, por exemplo” (Garcia, 2021).

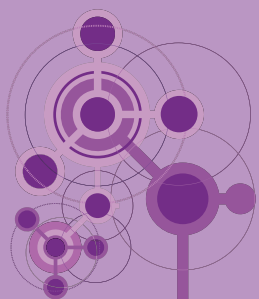
Na esfera privada, surgem algumas iniciativas no sentido de também equilibrar a própria dinâmica da família quando empresas passam a oferecer licença paternidade de até seis meses. Conforme reportagem da revista *Você RH* (Marino, 2022), a realidade é que se passa a encarar o desafio de “incentivar a utilização do benefício, já que muitos temem perder oportunidades na carreira ou desconhecem a importância da igualdade parental”.

Tal preocupação demonstra, de alguma forma, a inadequação da utilização da metáfora do teto de vidro nos dias de hoje, já que resta elucidado o fato de que as barreiras que impedem a ascensão feminina no mercado de trabalho não estão apenas sobre as mulheres. Ao contrário, atravessam toda a sociedade e permeiam também a construção social da parentalidade. Assim sendo, o labirinto de cristal mostra-se diariamente presente, e, por isso, Meyerson e Fletcher (1999) lembram que esses avanços necessitam de discussão constante, consolidando-se como movimentos empresariais permanentes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora seja notório o fato de as mulheres terem presença predominante no mercado de relações públicas e comunicação corporativa, no âmbito da América Latina, sabe-se, igualmente, que elas enfrentam uma significativa desigualdade em comparação com os homens, em quesitos como o grau de formação na área, oportunidades de mercado, acesso a cargos de gestão e remuneração.

Não por acaso, iniciativas globais têm sido implementadas visando à redução dessas desigualdades no mundo do trabalho, como um todo. Contudo, apesar de ações encabeçadas por organismos como a ONU, não tem sido factível a celeridade desejada para que tais desequilíbrios sejam corrigidos, principalmente observando as consequências da pandemia para as mulheres. A desigual distribuição do trabalho doméstico prejudicou mais ainda a produtividade feminina, que, com o fechamento de escolas e creches, por exemplo, acolheu também a responsabilidade pelas tarefas dos filhos, suas atividades físicas,



assumindo, desse modo, múltiplas jornadas incompatíveis com as dinâmicas simplesmente transpostas do trabalho presencial para o ambiente da casa.

Estudos relevantes têm sido conduzidos, como os de Loden ([2008?]) e Eagly e Carli (2007), nomeando, justamente, esse fenômeno invisível, encoberto e silencioso que, em opinião expressa no *The Wall Street Journal*, existiria para manter as posições de liderança em nível executivo nas mãos de homens, porém de modo subjetivo e velado.

Tais estudos ecoam na medida em que se observam os dados da investigação *Techo de cristal en comunicación*, que identificou a situação das mulheres latino-americanas da área da comunicação. Tal panorama indica que muito ainda há que ser percorrido.

A presente discussão teórico-empírica refletiu sobre a percepção dos profissionais latino-americanos da comunicação a respeito do teto de vidro. Ao mesmo tempo, observa-se que as reflexões apresentadas não encerram o debate; ao contrário, desvelam contextos passíveis de aprofundamentos, como a cultura patriarcal, a violência simbólica, as barreiras interseccionais, entre outros tantos temas. Neste sentido, fica assinalada para futuros estudos a importância de aprofundar as reflexões sob diferentes óticas, a fim de manter-se aceso o debate com vistas a uma transformação a partir de nossa área de atuação.

## REFERÊNCIAS

ALPACA, Nathalie Hanna. Participação de mulheres no mercado de trabalho é 20% inferior à dos homens. *CNN Brasil*, São Paulo, 8 mar. 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho-e-20-inferior-a-dos-homens/>. Acesso em: 19 ago. 2022.

ÁLVAREZ-NOBELL, Alejandro *et al.* *Latin American Communication Monitor 2020-2021: techo de cristal en comunicación*. Especial LCM #8M #InternationalWomensDay. Brussels: Euprera, 2021.

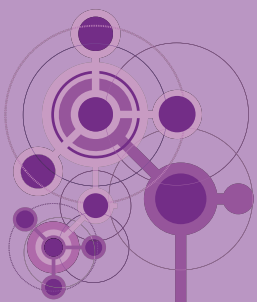
ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.44, n.3, p.20-29, 2004. doi:<https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>.

ARGENTINA passa a considerar cuidado materno como trabalho e garante direito à aposentadoria de 155 mil mulheres. *Andi Comunicação e Direitos*, Brasília, DF, 23 jul. 2021. Disponível em: [https://andi.org.br/infancia\\_midia/argentina-passa-a-considerar-cuidado-materno-como-trabalho-e-garante-direito-a-aposentadoria-de-155-mil-mulheres/](https://andi.org.br/infancia_midia/argentina-passa-a-considerar-cuidado-materno-como-trabalho-e-garante-direito-a-aposentadoria-de-155-mil-mulheres/). Acesso em: 22 out. 2022.

BERTÃO, Naiara. Quase 25% das empresas de capital aberto não tem nenhuma mulher na diretoria e nem em conselhos. *Valor Investe*, São Paulo, 11 mar. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2021/03/11/quase-25percent-das-empresas-de-capital-aberto-nao-tem-nenhuma-mulher-na-diretoria-e-nem-em-conselhos.ghtml>. Acesso em: 11 mar. 2021.

CALCINI, Ricardo; MORAES, Leandro Bocchi de. Assédio moral contra as mulheres no meio ambiente de trabalho. *Consultor Jurídico*, São Paulo, 5 ago. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-ago-05/pratica-trabalhista-assedio-moral-mulheres-meio-ambiente-trabalho>. Acesso em: 19 ago. 2022.

CASACA, Sara Falcão. A metáfora *glass ceiling* tem 40 anos. Com quantos mais contará a sua relevância científica, social e política? *Público*, Lisboa, 8 mar. 2018. Disponível em: <https://www.publico.pt/2018/03/08/sociedade/opiniao/a-metaphora-glass-ceiling-conta-com-40-anos-com-quantos-mais-contara-a-sua-relevancia-cientifica-social-e-politica-1805420>. Acesso em: 10 mar. 2021.



EAGLY, Alice Hendrickson; CARLI, Linda Lorene. *Through the labyrinth: the truth about how women become leaders*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

GARCIA, Janaína. Mulheres cientistas já podem registrar licença-maternidade no Lattes. *Tilt*, São Paulo, 16 abr. 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2021/04/16/iniciamos-uma-revolucao-lattes-comeca-a-registrar-licenca-maternidade.htm>. Acesso em: 22 out. 2022.

HENDERSON, Patrícia Araújo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 36., 2012, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Maringá: Anpad, 2012.

HILLARY Clinton, 2008: 18 million cracks in the glass ceiling. *Maclean's*, Toronto, 7 jun. 2016. Disponível em: <https://www.macleans.ca/politics/washington/hillary-clinton-2008-18-million-cracks-in-the-hardest-glass-ceiling/>. Acesso em: 25 nov. 2022.

INSTITUTO ETHOS; BID. *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Rio de Janeiro: Instituto Ethos, 2016.

LIMA, Juliana Domingues de. Feminismo: origens, conquistas e desafios no século 21. *Nexo*, São Paulo, 7 mar. 2020. Disponível em: <https://www.nexojournal.com.br/explicado/2020/03/07/Feminismo-origens-conquistas-e-desafios-no-s%C3%A9culo-21>. Acesso em: 10 mar. 2021.

LODEN, Marilyn. *Revisiting the glass ceiling*. Napa: Loden Associates, [2008?]. Disponível em: <http://www.loden.com/Site/Site/Articles%20-%20Videos%20-%20Survey/C615CFE8-A70C-4E3A-9F81-8EACB0E087D0.html>. Acesso em: 12 jun. 2022.

MARINO, Caroline. Empresas passam a oferecer licença-paternidade de até seis meses. *Você RH*, São Paulo, 3 out. 2022. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/politicaspraticas/empresas-oferecem-licenca-paternidade-de-seis-meses/>. Acesso em: 22 out. 2022.

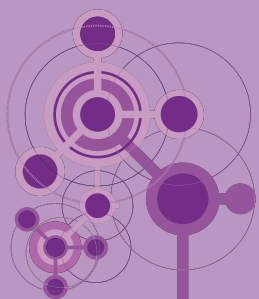
MELO, Hildete Pereira de. A vida das mulheres em tempo de pandemia. *Instituto Friedrich-Ebert-Stiftung (FES) Brasil*, São Paulo, 13 abr. 2020. Disponível em: <https://brasil.fes.de/detalhe/a-vida-das-mulheres-em-tempos-de-pandemia>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MEYERSON, Debra; FLETCHER, Joice K. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. *Harvard Business Review*, Boston, 1999. Disponível em: <https://hbr.org/2000/01/a-modest-manifesto-for-shattering-the-glass-ceiling>. Acesso em: 25 nov. 2022.

MORENO, Ángeles; KHALIL, Nadia; TENCH, Ralph. Enemy at the (house) gates: permanence of gender discrimination in public relations career promotion in Latin America. *Communication & Society*, Pamplona, v.34, n.3, p.169-183, 2021.

MORENO, Ángeles; WIESENBERG, Markus; VERČIČ, Dejan. Excelencia en la gestión de comunicación: análisis de los departamentos de comunicación en España mediante el *Comparative Excellence Framework*. *Comhumanitas*, Quito, v.7, n.2, p.1-15, 2016.

MORENO, Ángeles *et al.* *Latin American Communication Monitor 2014-2015: excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización*. Resultados de em encuesem en 18 países. Brussels: Euprera, 2015.



MORENO, Ángeles *et al.* *Latin American Communication Monitor 2018-2019*: comunicación estratégica y sus retos: *fake news*, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo, satisfacción, estrés y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países. Brussels: Euprera; Madrid: Dircom, 2019.

MORENO, Ángeles *et al.* *Latin American Communication Monitor 2016-2017*: tendencias en comunicación estratégica: *big data*, automatización, *engagement*, *influencers*, *coaching* y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid: Dircom; Brussels: Euprera, 2017.

MULHERES foram as mais afetadas por desemprego na pandemia. *Repórter Brasil*, Brasília, DF, 8 mar. 2022. Disponível em: <https://tvbrasil.ebc.com.br/reporter-brasil/2022/03/mulheres-foram-mais-afetadas-por-desemprego-na-pandemia>. Acesso em: 18 ago. 2022.

MULHERES foram maioria entre os que perderam emprego em 2020. *G1*, Rio de Janeiro, 9 dez. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2021/12/08/mulheres-foram-maioria-entre-os-que-perderam-emprego-em-2020.ghtml>. Acesso em: 18 ago. 2022.

OIT. Mais de 4 milhões de mulheres não conseguiram retornar ao trabalho na América Latina e no Caribe. *Organização Internacional do Trabalho*, Brasília, DF, 3 mar. 2022. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_838554/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_838554/lang--pt/index.htm). Acesso em: 19 ago. 2022.

ONU. *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Brasília, DF: Unicef, 2019. Disponível em: <https://www.unicef.org/brazil/objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 17 mar. 2021.

PÉRSIGO, Patrícia Milano. *Competências e diversidade*: mapeamento do mercado da comunicação brasileiro. Canoas: Ulbra, 2020. Relatório de pós-doutorado. Disponível em: [https://www.academia.edu/79735967/Compet%C3%A2ncias\\_e\\_Diversidade\\_mapeamento\\_do\\_mercado\\_brasileiro\\_da\\_comunica%C3%A7%C3%A3o](https://www.academia.edu/79735967/Compet%C3%A2ncias_e_Diversidade_mapeamento_do_mercado_brasileiro_da_comunica%C3%A7%C3%A3o). Acesso em: 12 jun. 2022.

QUAST, Lisa. Is there really a glass ceiling for women? *Forbes*, Jersey City, 14 Nov. 2011. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2011/11/14/is-there-really-a-glass-ceiling-for-women/?sh=5ec9cee07dae>. Acesso em: 12 jun. 2022.

SERRANO, Claudia Aparecida. *Desenvolvimento de competências no contexto da diversidade nas organizações*. 2007. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2007.

TREISMAN, Rachel. Remembering Marilyn Loden, who gave a name to the glass ceiling. *NPR*, Washington, DC, 5 Sep. 2022. Disponível em: <https://www.npr.org/2022/09/05/1121132384/marilyn-loden-glass-ceiling>. Acesso em: 12 jul. 2022.

WILSON, Eleanor. Diversity, culture and the glass ceiling. *Journal of Cultural Diversity*, Lisle, v.21, n.3, p.83-89, 2014.

---

Artigo recebido em 20/08/2022 e aprovado em 23/11/2022.