

The cover features a photograph of a person sitting on a wooden pier extending into a calm lake. In the background, there are large, forested mountains under a clear sky. The image is overlaid with several diagonal, semi-transparent geometric shapes in shades of teal, orange, and dark purple. The title 'REVISTA INCLUSIONES' is printed in large, white, bold, sans-serif capital letters across the center of the image.

REVISTA INCLUSIONES

PAZ EN LA TIERRA

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 8 . Número Especial

Enero / Marzo

2021

ISSN 0719-4706

CUERPO DIRECTIVO

Director

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda
Universidad Católica de Temuco, Chile

Editor

Alex Véliz Burgos
Obu-Chile, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo
Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

Editor Europa del Este

Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev
Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos
Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza
Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado
Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto
Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos
Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera
Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González
Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González
Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy
Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz
Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya
Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach
Universidad de Potsdam, Alemania
Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín
Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio
Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer
Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero
Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva
Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira
Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga
Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona
Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra
Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz
Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov
South West University, Bulgaria

COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía

Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu

Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez

Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie

Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar

Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo

Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandía

Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar

Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau

Centro Studi Sea, Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg

*Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia
Universidad de California Los Ángeles, Estados Unidos*

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire

Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera

Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura

Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", España

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango

Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut

Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa

Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo

Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Dr. Miguel Rojas Mix

*Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades
Estatales América Latina y el Caribe*

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Romyana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

Instituto Universitario de Lisboa, Portugal

Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla

*Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte,
Cuba*

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Perú

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina

**REVISTA
INCLUSIONES** M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

Dr. Stefano Santasilia

Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dra. Jaqueline Vassallo

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

**CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL**

Dr. Evandro Viera Ouriques

Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez

Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec

Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:





REX



UNIVERSITY OF SASKATCHEWAN



Universidad de Concepción

BIBLIOTECA UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN



QUEBRANDO O "TETO DE VIDRO": A ASCENSÃO DAS MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO À LUZ DAS POLÍTICAS E CONVENÇÕES DA OIT

BREAKING THE "GLASS CEILING": FEMALE ASCENSION ON LABOUR MARKET UNDER ILO CONVENTIONS AND POLICIES

Mtda. Letícia Trevizolli de Oliveira

Universidade Estadual Paulista, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1414-9634>

leticiatrevi.ol@hotmail.com

Mtda. Aline Michelle Dib

Universidade Estadual Paulista, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3461-8725>

aline.dib@unesp.br

Fecha de Recepción: 04 de mayo de 2020 – **Fecha Revisión:** 23 de mayo de 2020

Fecha de Aceptación: 11 de octubre de 2020 – **Fecha de Publicación:** 01 de enero de 2021

Resumo

A Organização Internacional do Trabalho (OIT), por meio de recomendações e tratados internacionais, determina, desde a sua fundação, normas bases para a garantia do exercício de um trabalho digno, produtivo, adequadamente remunerado e exercido com condições mínimas de liberdade, segurança e equidade entre homens e mulheres. No ano de 2019, a OIT comemora seu centenário e, embora a promoção da igualdade de gênero configure uma meta mundial, prezando a isonomia de salários e oportunidades, podemos afirmar que a inclusão das mulheres em cargos de liderança ainda encontra óbices no machismo estrutural, este representado pelo fenômeno chamado de "teto de vidro" (*"glass ceiling"*), que corresponde a uma barreira invisível, mas resistente o suficiente para impedir mulheres de ascenderem profissionalmente, ocupando cargos de direção. A visão estereotipada do trabalho feminino, baseada na divisão de atividades, na cultura organizacional e nas responsabilidades familiares, traz uma perigosa segregação, uma vez que enquadra a mulher em determinados nichos do setor trabalhista, impedindo sua progressão. Desta forma, o objetivo da presente pesquisa é analisar o Direito do Trabalho da mulher pelas barreiras impostas pelo fenômeno do teto de vidro, demonstrando as disparidades no mercado de trabalho e nos cargos de liderança, baseadas apenas em questões de gênero, trazendo as principais convenções e políticas apresentadas pela OIT e por países comprometidos, com o intuito de quebrar a mencionada barreira. Para tanto, foi utilizado o método dedutivo, com pesquisas bibliográfica, legislativa e documental, que auxiliaram na análise dos dados, fomentando a discussão. Os resultados obtidos demonstraram influência da barreira invisível na ascensão de mulheres para cargos de liderança e a importância da aplicação de políticas efetivas que quebrem os padrões segregacionistas, permitindo a transformação das culturas corporativa e social, possibilitando, de maneira efetiva, o empoderamento feminino em todas as áreas do mercado de trabalho.

Palavras-Chave

Teto de vidro – Organização Internacional do Trabalho – Cargos de liderança – Ascensão feminina

Abstract

The International Labour Organization (ILO), through recommendations and international treaties, since its foundation, states norms for the guarantee of a decent, productive, adequate and paid work, done with all the conditions of liberty, safety and equity between men and women. In 2019, ILO celebrates its centennial birthday, and despite gender equity being a world goal, aiming the equality of salaries and opportunities, it's still possible to declare that women's inclusion in leadership positions still faces obstacles on structural sexism, thus represented by the phenomenon called glass ceiling, which is an invisible barrier, though resistant enough to prevent female professional ascension. The stereotypical vision of female work, based on activity division, on organizational culture and family responsibilities brings a dangerous segregation, as it fits women on certain niches of employment, blocking their progression. Therefore, the goal of the present essay is to analyze the female Labour Law through the barriers imposed by the glass ceiling, demonstrating the disparities in the work market and leadership positions, based only on gender issues, bringing the main conventions and policies presented by ILO and by signing countries, with the goal of breaking the barrier. For this purpose, the deductive method was used, with bibliographic, legislative and documental research, which aided on the data analysis, fostering the discussion. The results evidenced the influence of this invisible barrier on women's ascension to leadership positions and the importance of applying effective policies that break the segregationist patterns, allowing the transformation of both corporate and social culture, enabling female empowering on all sectors of the labour market.

Keywords

Glass ceiling – International Labour Marketing – Leadership positions – Female ascension

Para Citar este Artículo:

Oliveira, Letícia Trevizolli de y Dib, Aline Michelle. Quebrando o "teto de vidro": a ascensão das mulheres no mercado de trabalho à luz das políticas e convenções da OIT. Revista Inclusiones Vol: 8 num Especial (2021): 15-35.

Licencia Creative Commons Attribution Non-Comercial 3.0 Unported
(CC BY-NC 3.0)

Licencia Internacional



Introdução

As sociedades consolidaram suas práticas sociais e organizacionais conforme o machismo estrutural preponderante, que além de conceituar uma relação de inferioridade para as mulheres, também forma uma barreira de impedimento da sua ascensão nas mais distintas profissões. Essa barreira, que se isenta do discurso democrático de grande parte das organizações, inibe o acesso de mulheres aos cargos mais altos, mantém a segregação vertical, mitiga a representatividade e sucesso femininos, além de reforçar a cultura patriarcal.

Com base nas convenções e políticas da Organização Internacional do Trabalho (OIT), esta pesquisa tem o propósito de refletir sobre os dados que comprovam que, mesmo com uma mudança significativa no mercado de trabalho referente à desigualdade de gênero, há certos padrões culturais, moldados ao longo dos anos, que permitem certas prerrogativas para indivíduos do sexo masculino.

Historicamente, as mulheres passaram a ocupar espaços imagináveis por conservadores do sistema patriarcal e contribuir em vários setores da economia. No mais, mesmo com um novo discurso social configurado acerca da igualdade de gênero, ainda não há paridade de condições de tratamento no mundo corporativo, levando com que a maior parte das mulheres migrem para trabalhos informalizados, com instabilidade de remuneração e com poucas garantias de direitos.

Tendo em vista a disparidade de gênero e a segregação de mulheres no mercado de trabalho, principalmente quanto à representatividade em cargos de gerência, há a necessidade de um estudo que vise compreender a cultura organizacional que rege tais relações, os estereótipos socialmente impostos que erroneamente as justificam, o posicionamento da OIT na luta pela equiparação e a colaboração dos países no compromisso de possibilitar, efetivamente, a ascensão feminina.

Desta forma, na primeira parte do trabalho, visamos proporcionar um esteio histórico de como se consolidaram os aspectos culturais regentes da segregação por gênero, sob um viés organizacional. Posteriormente, usamos algumas contribuições da literatura da OIT para subsidiar artifícios sobre o machismo nas organizações e sobre o fenômeno do “teto de vidro”. E, por derradeiro, apresentamos informações a respeito de políticas e medidas tomadas por alguns países com intuito de atenuar essa desigualdade, que é um problema universal, para que possam servir como elemento propulsor de mudanças em outras regiões.

Para a construção do presente artigo, foi utilizado o método dedutivo, com pesquisas bibliográfica, legislativa e documental.

O corpo coeso de cultura organizacional: uma questão paradigmática

A forma comportamental do mercado de trabalho que vemos hoje, mais inclusiva e democrática, se consolidou às custas de uma trajetória histórica muito injusta, vertical e segregativa. Lima¹ pressupõe que as principais vertentes de segmentação do trabalho iniciaram na pré-história quando os homens obtinham uma potencialidade adequada de

¹ Ricardo Lima, “Mercado de trabalho: o capital humano e a teoria da segmentação”, Revista Pesquisa e Planejamento Econômico. Vol: 10 num 1 (1980), 225.

certos trabalhos manuais que as mulheres não detinham. Assim, enquanto processo, o trabalho teceu fios de múltiplas redes que se findam em uma estrutura segregacionista, o que ilumina a questão da sistematização entre a inclusão no mercado e o desenvolvimento de padrões e atitudes que segundo a Wirth² em um documento publicado pela OIT, impedem a ascensão da mulher na sua carreira.

Após a 2ª Guerra Mundial e consoante com as revoluções industriais, a noção de expansão do mercado visando à intensificação das produções demandou uma grande mudança no perfil da classe trabalhadora, que passou a contar com o auxílio da mão de obra feminina, garantindo assim importantes mudanças de valores e comportamento entre as mulheres.³ Ao mesmo tempo em que foram surgindo novas oportunidades de trabalho com menor disparidade de gênero, o tratamento para as trabalhadoras era evidentemente desigual dos trabalhadores, até mesmo em quesitos como distribuição dos cargos, atividades exercidas e respeito profissional.⁴

Para contemplar essa questão, contamos com as contribuições de um arcabouço teórico que subsidia o comportamento corporativo e os aspectos culturais de uma organização. A relação entre sociedade e cultura organizacional está enraizada na mesma essência semiótica de cultura trazida pelo grande filósofo Hegel⁵ com a concepção de que o conjunto de todo o modo de vida de uma sociedade é o que delimita o seu retrato cultural. No entanto, a história das organizações possibilitou uma potencialidade do conceito de cultura específico para o campo mercadológico, capaz de circunscrever um regimento comportamental de uma organização.

O mercado de trabalho não é terra sem lei. Além das normatizações legais de cada país, é visível que o regimento que descreve e prevê com maior precisão o comportamento dos indivíduos não é estabelecido em um único documento específico da organização, e sim em um regimento intangível que se consolida quando entram em contato os princípios morais, éticos e culturais dos membros de uma corporação.⁶ Portanto, assim como há individualidade entre cada ser, há individualidade entre cada organização, que são formadas pela manifestação conjunta de características próprias e específicas.⁷

Antecedendo a apresentação dos elementos que mais se destacam no tema de cultura organizacional, é pertinente evidenciarmos o papel da globalização que se calhou e modificou os mais diversos contextos e atores sociais ao decorrer da sua maturidade na história, e que, conseqüentemente, influenciou uma maior integração econômica e social

² Linda Wirth, *Breaking through the glass ceiling: Women in management*. (Geneva: International Labour Office, 2001), 03.

³ Miguel Ângelo dos Reis e Arruda e Maria Auxiliadora Diniz de Sá, "Cultura Organizacional e o Fenômeno Teto de Vidro", *Revista FSA*, Vol: 16 num 4 (2019): 264.

⁴ Organização Internacional do Trabalho (OIT), *Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres* (Genebra: OIT, 2000), 27.

⁵ Georg Wilhelm Friedrich Hegel, *Enciclopédia das Ciências Filosóficas em Compêndio*. Tradução: Paulo Menezes (São Paulo: Loyola, 1995), 34.

⁶ John W. Newstrom, *Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho* (São Paulo: McGraw-Hill, 2008); Gareth Morgan, *Imagens da Organização* (São Paulo: Atlas, 2007). Arménio Rego, "Comportamento Organizacional e Ausência de Psicologia- Afinal, quantas dimensões?", *Revista de Administração de Empresas*, Vol: 43 num 4 (2003): 25-35 e Stephen Robbins, *Comportamento Organizacional*. 9. ed. (São Paulo: Prentice Hall, 2002).

⁷ Idalberto Chiavenato, *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações* (São Paulo: Thomson, 2004), 102.

no mercado. Por outro lado, os trabalhos de Bauman⁸ evidenciam que o espaço e as condições de trabalhos modernos tendem a não ser acolhedores e nem sempre dão espaço para o indivíduo expressar a sua identidade como as teorias provém, além de que, é raro ver situações entre empregador-empregado guiadas pela paixão e ética do trabalho, ao invés de guiadas pela estética do ganhar para consumir cada vez mais.⁹

Assim, a relevância de se considerar o papel da globalização é a compreensão de que as estruturas sociais e do mercado estão em constante mudança, e que se as organizações há algum tempo eram compostas somente por homens cumprindo seus papéis tradicionais, as condições de hoje já são ajustadas às necessidades impostas pela configuração do lucro e consumismo, o que abriu espaço para a mulher em todas as esferas da economia.¹⁰

Entretanto, apesar de existir uma crescente consciência a respeito de que a igualdade de gênero no mercado, e esta ser associada diretamente com o aumento de produtividade, ainda há propagação de costumes dentro das organizações que minimizam a capacidade da mulher, dificultam a sua formação e corrompem sua ascensão de carreira, em distintos setores.¹¹ Outro ponto identificado pela mesma fonte, foi que os indivíduos que não possuem uma identidade condizente com as comumente requeridas pelas organizações, como indivíduos fora de um padrão estético convencional, negros e mulheres, acabam migrando para o mercado informal, medida que precariza o seus direitos de amparo legal contra acidentes no trabalho, férias e aposentadoria, além de limitar o seu leque de oportunidades de expansão.

Diante do exposto, percebemos que seria um equívoco afirmar que a inserção da mulher no ambiente corporativo se deu de forma simples. Até porque fatores como distribuição desigual de poder, comportamento de autoridade e distribuição desigual de tarefas e prestígios por elas, ainda são formas de representação da segregação por sexo em algumas culturas do contexto organizacional¹², sem contar as segregações raciais, de padrões estéticos e de condições financeiras que estão presentes e muito evidentes na sociedade.¹³ Apesar da conjuntura de cultura se restringir a uma subjetividade individual de cada organização, traçar um paradigma de cultura organizacional não é algo irrealizável com base nos aspectos predominantes nas sociedades. Motta¹⁴ intensifica este argumento quando diz que, na prática, as culturas se evidenciam pela propagação de diversos elementos cotidianos que se repercutem em uma mesma sociedade, como os valores, história, artefatos, hábitos e símbolos. Em uma síntese com base na realidade subsequente, isso quer dizer que, enquanto a sociedade em si ainda apresentar com valores altamente segregacionistas e não inclusivos, haverá organizações com aspectos culturais semelhantes.

⁸ Zygmunt Bauman, Trabajo, consumismo y nuevos pobres. Tradução: Victoria de los Angeles Boschiroli (Barcelona: Gedisa, 2000).

⁹ Zygmunt Bauman, Medo Líquido (Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006).

¹⁰ Miguel Ângelo dos Reis e Arruda e Maria Auxiliadora Diniz de Sá, "Cultura Organizacional e o Fenômeno... 264.

¹¹ Organização Internacional do Trabalho (OIT). Igualdade de Remuneração... 06

¹² Goiacira Segurado Macêdo e Kátia Barbosa Macedo, "As Relações de Gênero no Contexto Organizacional". Psicologia Organizações e Trabalho, Vol: 4 num 1 (2004): 71.

¹³ Linda Wirth, Breaking through the glass... 33

¹⁴ Fernando C. Prestes Motta, Cultura e organizações no Brasil em Miguel P. Caldas Cultura e Fernando C. Prestes Motta, Cultura organizacional e cultura brasileira (São Paulo: Atlas, 1997), 38.

De acordo com a Wirth¹⁵ revestir o conceito de desigualdade de gênero de um viés exclusivamente mercadológico é abster a responsabilidade individual do ser de compreender a essência da igualdade. Dessa perspectiva, é errôneo acreditarmos que as principais mudanças para lidar com esse problema não envolvem a sociedade civil. Ainda mais tendo em vista a realidade mantida no cotidiano, que mesmo com a presença das mulheres nas organizações ainda as remetem aos papéis tradicionais conservadores atribuídos segundo ao gênero.

No que cerne aos aspectos individuais do ser, é preciso mencionarmos que estes não são menosprezados quando se discute cultura organizacional. Há uma linha tênue entre o que se sobressai em conjunto e o que permanece individual, e de acordo com pressupostos teóricos de Motta¹⁶, os valores comuns e expressados em unanimidade pelos membros é que consolidam a cultura dominante do ambiente, mas é notória a expressividade de subculturas dentro de uma organização, aquelas que expressam alguns valores determinados somente alguns grupos de indivíduos, e ainda expressões singulares de cada ser.

Assim, subentendemos que os aspectos individuais poder ser transgressores de boas ou más condutas em um círculo social em que as pessoas são suscetíveis a serem influenciadas¹⁷, portanto, com base nos pressupostos teóricos levantados, podemos dizer que o paradigma da cultura organizacional leva com que as pessoas ajam dentro das corporações de acordo com a sua construção político-social, que foi desenvolvida em macroambientes, ambientes externos às organizações, que envolvem valores, preconceitos e estereótipos de homens e mulheres, capazes de definir e limitar os indivíduos, mesmo que estes tenham competências cognitivas adequadas para a realização de certo ofício.

Essa visão infere em um microambiente organizacional pois converge a criação de consenso de hábitos e crenças compartilhados, negligenciando-se a possibilidade das culturas organizacionais serem tão democráticas na prática quanto são nas teorias. E, ao reforçar as tensões endêmicas de desigualdade, é que fazemos com que as mulheres encontrem barreiras para legitimar o seu papel profissional e exercerem atividades laborais em ambientes organizacionais progressistas, com paridade de condições e oportunidades.

Cultura machista: aspectos típicos do mundo corporativo

A narrativa patriarcal trouxe obstáculos que começam no interior da família e se propagam até o ofício do trabalho. Os conflitos das relações laborais que envolvem conduta abusiva, insultos, intimidações e assédio são algumas questões norteadoras da concepção viril plausíveis na cultura de demasiadas organizações no mercado.¹⁸ A ILO se preocupa em suas convenções estabelecer princípios norteadores que podem ser propagados para diminuir a segregação de gênero e para isso conta com a apresentação de dados que mostram que as barreiras para ascensão da mulher no trabalho, visíveis ou não, ainda estão longe de serem consideradas quebradas.

¹⁵ Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 44.

¹⁶ Fernando C. Prestes Motta, *Cultura e organizações no Brasil* em Miguel P. Caldas *Cultura e Fernando C. Prestes Motta, Cultura organizacional...* 40.

¹⁷ Edward N. Lorenz, "The problem of deducing climateform the governing equations", *Tellus*. Vol: 16 num 1 (1964): 07.

¹⁸ Cristiane Batista Andrade e Simone Gonçalves Assis, "Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura", *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, Vol: 43 num 11 (2018): 10.

O primeiro ponto a ser levantado sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho é a segregação ocupacional, que é desencadeadora de um cenário de enfrentamento cotidiano que se tornou uma das principais bandeiras de desigualdade.¹⁹ A forma como eram repartidas as atividades nas aldeias indígenas, em que os homens se encarregavam da caça e as mulheres aos trabalhos manuais com argila²⁰, são um singelo exemplo de discrepância que hoje ainda não foi atenuada e ainda há atividades laborais com concentração masculina e outras com concentração feminina.

Esse artefato teórico é fundamentado pela OIT no documento escrito por Wirth²¹, ao dizer que é diretamente associável com o doutrinamento de limites e possibilidades que a sociedade fez ao longo da história entre homem e mulher. A OIT ainda ressalta que as mulheres foram menos propensas a participarem do mercado de trabalho porque não possuíam a mesma incitação para terem uma formação básica e profissional que os homens, e propendiam a ter que se dedicar exclusivamente para a maternidade. Apesar disso ter se aplacado ao decorrer do tempo, ainda delimita a segmentação ocupacional.

De acordo com uma pesquisa sobre estatísticas dos Estados Unidos feita pela OIT e divulgada por Wirth²², os cargos com maior concentração feminina eram de: cabelereiro, cozinheiro, enfermeiro, assistentes sociais, professores do ensino básico e empregado doméstico. Já os cargos com maior concentração masculina eram considerados os de: engenharia, programação, médicos, investidores, advogados, professores universitários e pilotos aéreos. É fato que as profissões com maior concentração masculina proporcionam um salário inicial maior e demandam de uma formação técnica mais densa, o que dificulta para a conciliação das mulheres nessa formação com o papel de dona de casa que lhe são impostos pela sociedade.

Além da segregação ocupacional evidente, Cavazzote, Oliveira e Miranda²³ determinam outras duas situações em que a desigualdade de gênero é irrefutável: a de diferença salarial e a de dificuldade de ascensão profissional, que é o alicerce desse trabalho. As três situações são reconhecidas pela OIT²⁴ como diferenças estruturais nas características entre o trabalho de homens e mulheres.

Quanto às diferenças salariais, o cerne da problemática são os indivíduos de sexo masculino terem remuneração mais elevada que os de sexo feminino, que em muitas vezes ocupam cargos completamente idênticos e com as mesmas atividades pré-estabelecidas. Esse fenômeno, que é predominantemente no mundo dos negócios, é um comportamento típico de machismo, já que nega à mulher as mesmas prerrogativas que são concedidas aos homens.²⁵

¹⁹ Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 03.

²⁰ Maíra Pedrosa Corrêa Silva e Sonia Grubits, "Reflexões Éticas em Pesquisas com Populações Indígenas", *Revista Psicologia Ciência e Profissão*, Vol: 16 num 1 (2006): 49.

²¹ Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 38.

²² Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 11.

²³ Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Lucia Barbosa de Oliveira e Liliana Carneiro de Miranda, "Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa", *Revista de Administração*. Vol: 45 num 1 (2010), 72.

²⁴ Organização Internacional do Trabalho (OIT), *Mulheres no trabalho: tendências* (Genebra: OIT, 2016), 07.

²⁵ Miguel Ângelo dos Reis e Arruda e Maria Auxiliadora Diniz de Sá, "Cultura Organizacional e o Fenômeno..." 265.

A OIT, em um documento publicado em 2015, pactua das mesmas fundamentações que as contribuições da literatura trazem sobre a diferença salarial e diz que, apesar das mulheres serem tendenciadas a ocupar cargos em profissões menos valorizadas em termos monetários – fato subsidiado pela segregação ocupacional- é constatado que há inúmeros casos que a única motivação para a diferença é atribuída à discriminação. Apresentamos na Tabela 1 uma relação entre países e a diferença salarial e por gênero de ganho por hora, estimada em porcentagem, elaborada a partir do Relatório Global de Mulheres nos Negócios²⁶, para que possamos verificar que essa disfunção socioeconômica, mesmo que em menor porcentagem em alguns países, é um conflito de caráter universal.

País	Ano	Executivos/ Funcionários Seniores (%)	Chefe/ Chefe (%)	Administrativo/ Comercial/ Gerentes (%)	Hotelaria/ Varejo/ Outros Serviços (%)
África do Sul	2012	7		16	26
Argentina	2012	25		66	10
Áustria	2011	37		30	23
Grécia	2011	n/a		42	37
Finlândia	2011	11		14	18
Índia	2012	26		16	8
Portugal	2013	n/a		26	17
Reino Unido	2012	33		35	29

Fonte: Adaptação feita do Relatório Global de Mulheres nos Negócios publicado em 2015 pela OIT.²⁷

Tabela 1
Porcentagem de diferença salarial entre homens e mulheres

Dada essa conjuntura já desfavorável a inserção e permanência da mulher no mercado com trabalho decente e devidamente remunerado, Cavazzote, Oliveira e Miranda²⁸ destacam a dificuldade da ascensão profissional feminina tanto na elevação de cargos como na motivação para ter seu negócio próprio. De acordo com Wirth²⁹, esse dilema, de ascensão no trabalho, é mais difícil de ser reconhecido que os demais, e muitas vezes aparece como uma barreira que teoricamente não existe. Desde a fase de contratação surgem os primeiros indícios, em que mulheres casadas e com filhos são geralmente consideradas inadequadas para cargos que exigem viagens frequentes, por exemplo, ou só por achar que ela se dedicará menos ao trabalho por ter filhos. O contraste se dá a partir do momento em que homens com filhos e casados não são considerados inadequados pelas suas condições, o que mostra que ainda é inerente à mulher o papel familiar como único propósito de vida.

²⁶ International Labour Organization (ILO), Woman in Business and Management Gaining Momentum: global report, Geneva: International Labour Office, 2015, 07.

²⁷ International Labour Organization (ILO), Woman in Business... 07.

²⁸ Flávia de Souza Costa Neves Cavazotte, Lucia Barbosa de Oliveira e Liliana Carneiro de Miranda, "Desigualdade de gênero... 72.

²⁹ Linda Wirth, Breaking through the glass..., 76.

Quando contratadas, as mulheres ainda se esbarram com outras atitudes machistas, muitas vezes que são culturais do empreendimento. Atitudes que não estão contempladas no discurso democrático que maioria das organizações propagam, mas estão presentes no dia a dia de inúmeras mulheres³⁰. Assim, a pertinência deste trabalho se evidencia diante do fato de que, apesar de existirem entidades que coletam dados sobre o tema, como a ILO, ainda há aspectos a serem refletidos e discutidos como formas de se tornarem uma fonte efetiva de desenvolvimento da promoção de igualdade no mundo corporativo.

Portanto, tendo em vista a importância que a democratização e igualdade de condições no mercado de trabalho representam na realidade social, fez-se necessário promovermos no próximo tópico um debate a respeito do papel dessa barreira como mecanismo de impedimento da ascensão da mulher no trabalho, principalmente diante do fato de que ter um bom emprego é um fator determinante de qualidade de vida em vários campos da sociedade, como no combate à pobreza, à injustiça, à desigualdade e permite um maior acesso à educação e cultura.³¹

“Uma barreira artificial e invisível”³²: considerações sobre o teto de vidro e a ascensão de mulheres no mercado de trabalho

Acerca de todo o discorrido e, tendo em vista os aspectos da cultura organizacional machista, apresentamos como recorte principal do trabalho o chamado “fenômeno do teto de vidro”. Tal expressão foi utilizada pela primeira vez no ano de 1978, por Marilyn Loden, escritora e consultora de gestão, em uma exposição de mulheres em Nova York.³³

Em suma, o “teto de vidro” corresponde a uma barreira artificial e invisível – mas rígida o suficiente – criada por um conjunto de atitudes vindas de um preconceito institucional sistematizado, que impedem e/ou dificultam a ascensão de mulheres para cargos de gerência dentro do mercado de trabalho. Segundo Wirth³⁴, se o teto de vidro ocorre, ele é essencialmente um reflexo de todas as desigualdades de gênero que vivemos, sejam elas sociais ou econômicas.

Assim, grande parte da discriminação deriva de atitudes tomadas por homens e mulheres, baseadas em papéis sociais e comportamentais. Como resultado, as mulheres permanecem alocadas em ocupações com menos responsabilidades e, conseqüentemente, com menor remuneração, ou ainda, trabalhando em períodos com menos oportunidades para ascender profissionalmente.³⁵

Por tal motivo, Judy Fudge³⁶ explica que falar sobre o aspecto “sexo” no mercado de trabalho somente é irrelevante quando houver um elenco totalmente masculino. Isso

³⁰ Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 08.

³¹ João Sicsú e Armando Castelar, *Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento* (Brasília: IPEA, 2009), 15.

³² Conforme definição de Wirth. Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 01.

³³ Ellen Wulforst, *Woman who coined 'glass ceiling' frustrated by slow progress*. (Thomson Reuters, 2018). <https://www.reuters.com/article/us-women-sexualdiscrimination-glassceili/woman-who-coined-glass-ceiling-frustrated-by-slow-progress-idUSKBN1GH0HX>. (20.11.2019)

³⁴ Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 01.

³⁵ Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 01.

³⁶ Judy Fudge, “Rungs on the Labour Law Ladder: Using Gender to Challenge Hierarchy”. *Saskatchewan Law Review*. Vol: 60 num 2 (1966): 240.

porque o sexo masculino é “invisível”, já que considerado como norma/padrão e, portanto, não é controverso. A problemática ocorre quando falamos sobre o sexo feminino, uma vez que a figura da mulher, com todas as suas peculiaridades, foge à norma, trazendo questões específicas, percebidas e vivenciadas apenas por trabalhadoras, além de diretamente ligadas às suas características sexuais – inerentes ou impostas – gerando a segregação entre “trabalho de homem” e “trabalho de mulher”. Especificamente no caso do “teto de vidro”, preferimos nos restringir para a segregação vertical, que se refere à segregação hierárquica. A segregação vertical é entendida como fenômeno principalmente cultural, refletindo a influência de dois princípios ideológicos profundamente enraizados. O primeiro, chamado de “essencialismo de gênero”, representa as mulheres como mais competentes que os homens em serviços, educação e interação social. O segundo, chamado de “primazia masculina”, representa os homens como mais dignos de *status* do que as mulheres e, de acordo com isso, mais apropriados para posições de autoridade e dominação.³⁷ Isso provoca, inclusive, uma “auto seleção”, fazendo com que mulheres não queiram cargos de chefia, por serem incompatíveis com os papéis sociais a elas impostos:

“Acadêmicas feministas demonstraram o quanto a identificação de habilidades é vinculada ao gênero, ignorando os talentos, capacidades e habilidades de mulheres enquanto valoriza dos homens, e como um reconhecimento tendencioso dessas habilidades contribui para a criação e legitimação de um mercado de trabalho sexualmente dividido”³⁸.

A teoria é demonstrada na prática, uma vez que de acordo com pesquisas recentes abrangendo as 500 maiores empresas do mundo, apenas 5.4% das mulheres são CEO's, 11% recebem os maiores salários, 21,2% estão em cargos de diretoria, 26,5% estão em cargos executivos e sênior, 36,9% estão em cargos a nível de entrada e médio, e 44,7% no total estão empregadas:



Fonte: Adaptação das autoras de dados publicados por Catalyst, 2019.³⁹

Figura 1
Mulheres nas 500 Companhias Standard and Poors

³⁷ Maria Charles, “Deciphering Sex Segregation: Vertical and Horizontal Inequalities in Ten National Labor Markets”. *Acta Sociologica*, Vol: 46 num 4 (2003): 269.

³⁸ Judy Fudge, “Rungs on the Labour... 252.

³⁹ Catalyst, Pyramid: Women in S&P 500 Companies, Online: Catalyst, 2019. <https://www.catalyst.org/research/women-in-sp-500-companies/>. (20.11.2019).

A OIT, no mesmo sentido, também se manifestou sobre as baixas porcentagens de representatividade feminina para cargos de gerência. Isso ocorre pela existência de fatores impregnados na cultura organizacional que afetam desproporcionalmente as mulheres, tais como a exigência de disponibilidade para que elas possam atender às obrigações da empresa, em detrimento de suas responsabilidades domésticas ou familiares – que são pouco exigidas (ou não exigidas) aos homens.⁴⁰

Embora comprovado que mulheres na liderança trazem melhor desempenho aos negócios, incluindo aspectos de criatividade, inovação, captação de clientes e aumento significativo de lucros, a maioria dos CEO's continuam sendo homens, ficando o sexo feminino propenso à administração de pequenos negócios.⁴¹

Pela condição de ser mulher, trabalhadoras lidam com diversas barreiras, em um amplo labirinto até a ascensão dentro do mercado. Alguns aspectos ao longo da jornada feminina, tais como diferentes oportunidades de ensino (desde a graduação), ausência de treinamentos, cursos, feedbacks, etc, dificultam ainda mais o caminho. A problemática do "teto de vidro" se mostra evidente, pois, ainda que tenham as mesmas competências profissionais e possibilidades, excepcionando-se à regra do "*leaky pipeline*"⁴², a maioria mulheres ainda esbarram na parede invisível, sendo excluídas de cargos de maior potencial hierárquico, graças a estereotipação.⁴³

Pela promoção de igualdade de gênero: as convenções da organização internacional do trabalho

Apesar do progresso dos últimos anos, com maior conscientização social – graças às lutas feministas, que possibilitaram que as mulheres pudessem equiparar-se aos homens enquanto pessoas de direitos e deveres – a igualdade de gênero no mercado de trabalho ainda é uma meta a ser alçada a nível mundial.

Conforme demonstrado, as mulheres são segregadas de acordo com determinados estereótipos a elas impostos, o que dificulta sua inclusão e, conseqüentemente, ascensão dentro do mercado de trabalho.

⁴⁰ International Labour Organization (ILO), Women in leadership bring better business performance, Geneva: ILO, 2019. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701767/lang-en/index.htm. (20.11.2019).

⁴¹ International Labour Organization (ILO). Women in leadership...

⁴² O "*leaky pipeline*" faz analogia a um encanamento de água com vazamentos, no qual a água corresponde às mulheres e os canos correspondem ao caminho percorrido por elas no mercado de trabalho. A analogia demonstra como os talentos femininos acabam se perdendo graças às dificuldades impostas ao gênero e, dessa forma, "vazando" pelo caminho da ascensão, seja por questões biológicas ou sociais, como exemplo: menor acesso à educação, casamento, maternidade, obrigações familiares, estereótipos que fixam perfis de atuação e capacidade para a liderança, cargos majoritariamente masculinizados, etc. Gender Advisory Council, The leaking pipeline: Where are our female leaders? 79 women share their stories. (PricewaterhouseCoopers, 2008), 03. https://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/assets/leaking_pipeline.pdf. (20.11.2019)

⁴³ As principais justificativas para a não promoção de mulheres em cargos de liderança se baseiam nas questões familiares e de maternidade, entretanto, a cultura organizacional, por meio de seus empregadores, também prega que alguns clientes e consumidores não gostariam de trabalhar com mulheres, ou não se sentiriam confortáveis trabalhando com elas, bloqueando tal representatividade em posições de maior potencial hierárquico. Alice Hendrickson Eagly e Linda Lorene Carli, Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders. (USA: Harvard School Business Publishing Corporation, 2007), 05.

Criada em 1919, a OIT é responsável pela aplicação e formulação de normas internacionais do trabalho, sejam elas recomendações ou convenções ratificadas pelos países. A organização, inclusive, foi pioneira em trazer aspectos relacionados aos direitos humanos, servindo, inclusive, como referência para a adoção da Carta das Nações Unidas (1946) e da Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948).

Nesse sentido, cabe citar o posicionamento de Flávia Piovesan, acerca da internacionalização dos direitos humanos pela OIT:

“Ao lado do Direito Humanitário e da Liga das Nações, a Organização Internacional do Trabalho (*International Labour Office*, agora denominada *International Labour Organization*) também contribuiu para o processo de internacionalização dos direitos humanos [...] Sessenta anos após a sua criação a Organização já contava com mais de uma centena de Convenções internacionais promulgadas, às quais Estados-partes passavam a aderir, comprometendo-se a assegurar um padrão justo e digno nas condições de trabalho”⁴⁴.

No ano de 1944, a constituição da OIT foi renovada e fortalecida pela Declaração de Filadélfia, que a ela atribuiu uma série de princípios e objetivos a serem seguidos pela organização. O documento estabeleceu a ideia de que a paz, para ser permanente, deveria, necessariamente, ser pautada na justiça social, resguardados princípios e fundamentos básicos para que esta seja efetivamente garantida.

Para tanto, conforme o disposto na alínea “a”, título II, do anexo correspondente à declaração referente aos fins e objetivos da OIT, a mesma passou a reconhecer, de maneira expressa, o direito à igualdade e a paridade de oportunidades entre homens e mulheres, de modo que: “todos os seres humanos de qualquer raça, crença ou sexo, têm o direito de assegurar o bem-estar material e o desenvolvimento espiritual dentro da liberdade e da dignidade, da tranquilidade econômica e com as mesmas possibilidades”.⁴⁵

Notamos, portanto, que a discriminação de gênero viola, de maneira evidente, princípios e direitos do trabalho, direitos humanos e a própria noção de justiça social. A partir da declaração de 1944, a Organização engajou-se na proposta de equiparação e, nos anos seguintes, apresentou uma série de Convenções a serem ratificadas pelos Estados, vinculando o compromisso de suprirem o débito social baseado na desigualdade de gênero,

Assim, na presente pesquisa, nos restringimos a três Convenções da OIT, que consideramos como mais relevantes e pertinentes por abordarem diretamente e indiretamente o tema do “teto de vidro”, justamente por disporem sobre a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho.

A primeira delas corresponde à Convenção sobre a igualdade de remuneração (nº 100), adotada no ano de 1951 e que preza especificamente pela eliminação da discriminação entre homens e mulheres em termos de remuneração, determinando o pagamento igual para trabalhos de igual valor. Cabe dizer que o termo “remuneração” inclui

⁴⁴ Flávia Piovesan, *Direitos humanos e o direito constitucional internacional*. 12. ed. rev. e atual (São Paulo: Saraiva, 2011), 117.

⁴⁵ O inteiro teor da Declaração de Filadélfia pode ser encontrado em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-brasilia/documents/genericdocument/wcms_336957.pdf.

o salário ou tratamento ordinário e qualquer adicional/vantagem pago pelo empregador que decorra da atividade realizada.⁴⁶

Segundo o Relatório Salarial Global 2018/19⁴⁷, realizado pela OIT, que oferece uma análise global sobre a diferença salarial de gênero, a disparidade de remuneração entre os sexos é, no geral, variável entre 16 e 22% (a depender de qual medida de análise é utilizada).⁴⁸

Mesmo que indiretamente, o “teto de vidro” tratado neste artigo se fez presente na pesquisa realizada. Isso porque a problemática da diferença salarial é resultante de um debate profundo, já que ponderada por fatores como a baixa participação de mulheres em cargos assalariados, divergência entre graus de escolaridade, além da própria disparidade entre a remuneração de mulheres de mães e não mães⁴⁹, o que reforça os obstáculos impostos para alcançar a igualdade no mercado de trabalho. Há, ainda, o que a organização chama de “fator inexplicável da desigualdade salarial”, que demonstra que em diversos países, as diferenças de características e atributos não são o que determina a desigualdade, ao passo que uma mulher, ainda que equiparada a um homem em todos os aspectos profissionais, continuará sendo prejudicada pelo salário reduzido:

“Uma parte da resposta refere-se a salários mais baixos pagos às mulheres por trabalho de igual valor. Fornecendo alguma perspectiva sobre essa questão, embora não seja uma resposta completa, o relatório analisa as categorias ocupacionais e mostra que em muitos países as mulheres são mais instruídas do que homens nas mesmas categorias ocupacionais, mas, mesmo assim, recebem salários mais baixos. Isso ilustra o fato de que as mulheres tendem a ter retornos salariais mais baixos para a sua educação do que os homens, mesmo quando trabalham na mesma categoria ocupacional”⁵⁰.

Assim, conforme demonstrado, por meio da Convenção nº 100 os membros da OIT se comprometem a garantir a aplicação⁵¹ do princípio da igualdade de remuneração entre homens e mulheres para trabalhos de igual valor.

⁴⁶ Organização Internacional do Trabalho (OIT), Convenção nº 100: Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor (Genebra: OIT, 1951). https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235190/lang--pt/index.htm. (20.11.2019)

⁴⁷ International Labour Organization (ILO), Global Wage Report 2018/19. What lies behind gender pay gaps”, Geneva: ILO, 2018, 16. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_650553.pdf. (20.11.2019)

⁴⁸ As duas medidas usadas com mais frequência são 1. média de diferença de pagamento por gênero e 2. mediana de diferença de pagamento por gênero. A segunda compara os valores localizados no meio da distribuição de salários femininos com o valor no meio da distribuição de salários masculino. International Labour Organization (ILO), Global Wage Report 2018/19... 16.

⁴⁹ International Labour Organization (ILO), Global Wage Report 2018/19... 18.

⁵⁰ Tradução nossa. No texto original: “*One part of the answer relates to lower wages paid to women for work of equal value. Providing some perspective on this question, though not a full answer, the report looks at occupational categories and shows that in many countries women are more highly educated than men within the same occupational categories but nonetheless earn lower wages. This illustrates the fact that women tend to have lower wage returns for their education than men, even when they work in the same occupational category.*” International Labour Organization (ILO), Global Wage Report 2018/19... 18.

⁵¹ Se uma convenção for ratificada, os governos deverão informar periodicamente à Organização Internacional do Trabalho como ela está sendo aplicada na prática. Ilo Actrav Policy Brief, “Closing the Gender Pay Gap: What Role for Trade Unions?” (Geneva: ILO, 2001), 06.

A convenção manifesta sua aplicação por meio de leis nacionais, mecanismos de determinação de salário mínimo, além de acordos entre empregadores e empregados.⁵² Segundo Wirth⁵³, independentemente dos mecanismos adotados para que haja a equiparação, é essencial que as partes – sejam governos, empregadores e organizações – estejam completamente comprometidas com a meta.

A segunda convenção que abrange tema de igualdade de gênero é a Convenção de Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação (nº 111), de 1958. Em seu texto, mais especificamente na alínea “a” define discriminação como: “toda distinção, exclusão ou preferência fundada na raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidade ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão”.⁵⁴

Nesse ponto, o fenômeno do “teto de vidro” deixa de atuar como fator indireto, sendo demonstrado como um efeito direto da discriminação de gênero. As barreiras se materializam pelo tratamento desigual, pela segregação ocupacional baseada em gênero e pela estereotipação das atividades. Nesse ponto, a mera atitude de “banir” a discriminação, por si só, não é suficiente para acabar com a sua prática. Pesquisas da OIT mostraram que há a necessidade dos governos realizarem uma abordagem sistemática em busca da igualdade.

Nesse sentido e conforme já demonstrado, cabe aos estados-membros que ratificaram a convenção, se responsabilizam pela busca de políticas destinadas a eliminar qualquer forma de discriminação no mercado de trabalho, eliminando leis contraditórias à determinação da OIT, contando com a cooperação das organizações trabalhistas e dos empregadores para a criação de leis e programas educacionais aptos para implementar a política de igualdade no país.⁵⁵

Por fim, a terceira e última convenção preferida e relacionada ao tema é a Convenção Sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para Homens e Mulheres Trabalhadores: Trabalhadores com Encargos de Família (nº 156), de 1981. Tal reconhece a necessidade de equiparação de oportunidades para que os trabalhadores e trabalhadoras com encargos de família possam, sem prejuízo, se preparar e ingressar no mercado de trabalho.⁵⁶

Neste ponto, preferimos especificar novamente o fenômeno do “teto de vidro” pois, embora a Convenção não disponha diretamente sobre a equiparação entre homens e mulheres, entendemos esta como uma política necessária na luta pela igualdade. Isso porque, conforme já demonstrado, as mulheres ainda são segregadas de acordo com suas responsabilidades e “papéis tradicionais” (como a maternidade), materializadas em barreiras para seu ingresso e ascensão trabalhistas.

⁵² Ilo Actrav Policy Brief, Closing the Gender... 06.

⁵³ Linda Wirth, Breaking through the glass... 157.

⁵⁴ Organização Internacional do Trabalho (OIT), Convenção nº 111: Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação (Genebra, OIT, 1958). https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm. (20.11.2019).

⁵⁵ Linda Wirth, Breaking through the glass... 155.

⁵⁶ Organização Internacional do Trabalho (OIT), Convenção nº 156: Sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para Homens e Mulheres Trabalhadores: Trabalhadores com Encargos de Família (Genebra: OIT, 1981). https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242709/lang--pt/index.htm. (20.11.2019)

Assim, a Convenção prega, especificamente, pela proteção aos trabalhadores e trabalhadoras que tenham sob sua responsabilidade filhos e dependentes, condições para que possam ter direito à livre escolha de emprego, promoção de serviços comunitários para atender à infância e à família, além de treinamento profissional para que possa, efetivamente, se integrados, permanecer ou retornar ao mercado de trabalho.⁵⁷

Por fim, cabe mencionar que, conforme informações do site oficial da OIT⁵⁸ as Convenções nº 100, 111 e 156 foram ratificadas, respectivamente, por 173, 175 e 45 países, que se comprometeram a adotar as políticas pertinentes para sua aplicação.

Para além da legislação internacional: propostas inclusivas para quebrar o “teto de vidro”

Ao falarmos sobre ações afirmativas e políticas para a equiparação mulheres no mercado de trabalho, lidamos com o risco de reforçar a estereotipação. Fudge⁵⁹ ressalta que muitas vezes a legislação protetora voltada para tal causa, acaba por enfatizar os papéis socialmente impostos à mulher – tais como o de reprodutora, mãe e do lar. Segundo a autora, estudiosas feministas caracterizam tal impasse como “o dilema da mesmice/diferença”, no qual as mulheres devem escolher entre políticas sociais que enfatizem suas diferenças em relação aos homens e a aquelas que insistam pelo tratamento igual de ambos dentro do mercado de trabalho.

Ainda sob perspectivas feministas, cabe dizer que o problema relativo a uma legislação que utiliza as diferenças entre homens e mulheres como ponto de partida para a equiparação é, justamente, a afirmação de um padrão de um trabalhador “exemplo”, que não corresponde à mulher. Assim, estratégias voltadas para ações afirmativas, embora imediatamente combativas às situações de injustiça e desigualdade de gênero, deixam as estruturas patriarcais intactas, não desafiando a hierarquia trabalhista, mas apenas alterando sua composição.⁶⁰

“O sexo não é a fonte da desigualdade das mulheres; a desigualdade resulta da divisão do trabalho e da concorrência no mercado de trabalho. O que o sexo historicamente fez é fornecer uma justificativa para tratar as mulheres de maneira diferente e pior que os homens. Os remédios da lei trabalhista que se apegam ao sexo, a fim de melhorar as oportunidades de emprego das mulheres, lidam com a manifestação histórica do problema, ignorando sua fonte [...]. Nesse sentido, soluções baseadas no sexo reificam a concepção de mulheres trabalhadoras como a soma de suas distintas características sexuais, enquanto simultaneamente reforçam o padrão masculino”⁶¹.

⁵⁷ Linda Wirth, *Breaking through the glass...* 159.

⁵⁸ As informações referentes aos países que ratificaram as convenções podem ser obtidas em: <https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=1000:12001::NO::>

⁵⁹ Judy Fudge, “Rungs on the Labour...” 248.

⁶⁰ Judy Fudge, “Rungs on the Labour...” 251.

⁶¹ Tradução nossa. No texto original: “*Sex is not the source of women's inequality; inequality results from the division of labour and competition in the labour market. What sex historically has done is provide a justification for treating women differently, and worse, than men. Labour law remedies that fasten on sex in order to improve women's employment opportunities deal with the historical manifestation of the problem while ignoring its source [...]. Moreover, sex-based remedies reify the conception of women workers as the sum of their distinctive sexual characteristics while simultaneously reinforcing the male standard*”. Judy Fudge, “Rungs on the Labour...” 253.

A Professora Doutora Pascale Vielle⁶², corroborando com o apresentado, compartilha do mesmo pensamento ao aduzir que a própria matriz sistema jurídico é o que mantém as relações de dominação masculina e, portanto, constitui um obstáculo para que seja possível alcançar a igualdade através do direito. Para que seja possível uma real abordagem do “teto de vidro”, primeiramente seria necessário o questionamento e desconstrução do sistema, de seus conceitos e fundamentos, a partir de um novo olhar, baseado em uma perspectiva feminista.

Nesse sentido:

“Muitas mulheres, e numa quantidade crescente, homens, relatam que não querem ser objeto de tratamento ou cotas especiais, mas que precisam de soluções flexíveis para gerenciar os compromissos familiares com os de trabalho. Isso exige um exame mais detalhado da cultura corporativa, processos internos, procedimentos e estruturas, bem como da responsabilidade dos acionistas, de modo a limitar as decisões subjetivas e tendenciosas no recrutamento, promoção e trajetórias de carreira que excluem mulheres ou outros grupos. A adoção de uma política de diversidade envolve uma maior inclusão de funcionários de diversas origens nas estruturas organizacionais, formais e informais, por meio de políticas e programas deliberados”⁶³.

Evidente o descontentamento com leis e ações afirmativas que prezam por diferenciar homens e mulheres com o fim de equipará-los, justamente pela crença de que um sistema jurídico baseado em tais propostas dificilmente promoveria a modificação das estruturas machistas pelas quais o mercado de trabalho se alicerça, preferimos dar enfoque para políticas e propostas inclusivas, voltadas para a motivação e impulsionamento de trabalhadoras, visando o acesso ao trabalho, ascensão profissional e, conseqüentemente, a quebra do “teto de vidro”.

Para demonstrá-las, foram utilizados dados recentes de alguns países (2019)⁶⁴, apresentados pela OIT e pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), todos voltados de maneira direta ou indireta para a ascensão de mulheres para cargos de gerência.

Segundo dados da OIT e da OCDE, alguns países como Austrália, França, Alemanha, Japão, Coréia, Rússia, Arábia Saudita e Turquia, estabeleceram “objetivos com prazo” e metas para uma maior presença de mulheres em cargo de gerência e liderança, a França, inclusive, preza pelo cumprimento dos objetivos também nos setores digital e rural.

⁶² Conforme palestra da Professora Doutora Pascale Vielle, baseada nas notas do curso “Direito e gênero”, Louvain, 2019.

⁶³ Tradução nossa. No texto original: “*Many women, and to an increasing extent, men, report that they do not want to be the subject of special treatment or quotas, but that what they do need are flexible solutions to manage work and family commitments. This calls for a closer examination of corporate culture, internal processes, procedures and structures, as well as shareholder accountability, so as to limit subjective and biased decisions in recruitment, promotion and career paths that exclude women or other groups [...]. Adopting a diversity policy involves greater inclusion of employees from various backgrounds into the formal and informal organizational structures through deliberate policies and programmes.*” International Labour Organization (ILO), Woman in Business...02.

⁶⁴ O recorte escolhido se refere às políticas e propostas dos países do G20.

No mesmo sentido, alguns países também criaram órgãos específicos, dedicados para assessorar o Governo sobre como maximizar a contribuição das mulheres para a economia, como por exemplo, na Argentina e Reino Unido. Outros, ainda, utilizaram de tais órgãos para avaliar e implementar os princípios de igualdade de oportunidades e não discriminação, como por exemplo, na Itália.⁶⁵

Quanto à participação de mulheres em setores predominantemente masculinizados, foram adotadas medidas de aprendizagem com o uso de incentivos ou treinamento, como, por exemplo, na Argentina, Canadá. Por meio do diálogo social, a França estabeleceu a meta de atingir a parcela de emprego correspondente a um terço das mulheres nos setores dominados por homens, até o ano de 2025.⁶⁶

Tendo em vista que uma das maiores questões acerca do emprego feminino – e, especificamente, do fenômeno do “teto de vidro – diz respeito aos papéis sociais impostos às mulheres, alguns países promoveram políticas de conciliação entre família, filhos e emprego, envolvendo programas de aprendizagem a distância, realizados pela Argentina, China, Índia, México, Holanda e Reino Unido, programas de treinamento profissional, realizados pela Rússia e Turquia, e programas envolvendo o acesso para às mães, de serviços de cuidados para seus filhos, como por exemplo, na França, Japão, Rússia e Turquia.⁶⁷

Políticas como o aumento de financiamento, oportunidades de treinamento, serviços e compras inteligentes, foram utilizadas para estimular o empreendedorismo feminino em países como Argentina, Austrália, Canadá, Alemanha, França, Índia, Indonésia, México, Espanha, Turquia e Estados Unidos. Em outros países, como Índia, França, México, Coreia, Rússia e Turquia, por exemplo, foram estabelecidas medidas adicionais, como redução de impostos, empréstimos facilitados, menores taxas de juros, garantias bancárias, treinamento em administração, procedimentos simplificados de registro, formalização de negócios, entre outros.⁶⁸ Percebemos, ainda que com uma análise restrita a alguns países, que o uso de políticas de estímulo e impulsionamento às mulheres, resguardadas pela busca da igualdade, servem como uma medida para desafiar as questões de gênero, estereótipos e normas sociais consolidadas na sociedade, que limitam a participação plena da mulher no mercado de trabalho, sua ascensão e todos os frutos da sua colaboração.

Conclusão

A condição de ser mulher – tanto na sociedade, quanto dentro do mercado de trabalho – traz inúmeros desafios, principalmente pela cultura patriarcal ainda preponderante. Percebemos, de acordo com o analisado, que a cultura machista aloca as mulheres em determinados nichos trabalhistas, de acordo com estereótipos baseados em características físicas e sociais, inerentes ou impostas.

Os estereótipos estruturam a crença de que as mulheres não estão aptas para cargos de chefia, ainda que plenamente qualificadas, formando o chamado “teto de vidro”, barreira invisível que impede a ascensão feminina e justificada pelo comum envolvimento

⁶⁵ OECD e ILO, Women at Work in G20 countries: Progress and policy action. Paper prepared under Japan's G20 Presidency, 2019, 13-14. <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/G20-Women-at-Work.pdf>. (20.11.2019)

⁶⁶ OECD e ILO, Women at Work... 14.

⁶⁷ OECD e ILO, Women at Work... 14.

⁶⁸ OECD e ILO, Women at Work... 15.

de fatores como maternidade, cuidados com a família e barreiras organizacionais, como empresas estratificadas, não rotatividade de representação, ausência de treinamento e incentivos para mulheres na área, entre outros.

No ano de 2019, a OIT completa seu centenário e, pela análise das suas políticas e convenções, percebemos uma antiga preocupação com a equiparação de mulheres e homens dentro do mercado. Para isso, são visíveis os esforços da organização, que apresentou ao longo de sua existência convenções prezando pela igualdade. As principais delas, já apresentadas (nº 100, 111 e 156), simbolizam o reconhecimento internacional da luta pela igualdade de oportunidades.

Entretanto, embora evidente a relevância das convenções da OIT, notamos, pela análise de dados, que as lacunas relativas a representatividade feminina permanecem praticamente intactas, sem perspectivas de evolução, o que nos faz concluir, que a existência de determinação internacional, ainda que vinculante, não é, por si só, suficiente na produção de efeitos positivos e resultados satisfatórios de equiparação.

Assim, apresentamos na pesquisa algumas políticas e propostas inclusivas de países comprometidos com a “quebra” do “teto de vidro”, todas voltadas para a motivação e impulsionamento feminino na participação de cargos de gerência, excluídas políticas que prezam pela diferenciação para obter a igualdade, por contradizerem as perspectivas feministas aqui adotadas.

Entendemos, dessa forma, que a adoção conjunta das convenções – utilizadas como base, – com políticas e propostas criadas pelos Estados – utilizadas como atos, – surtiria efeitos positivos na desconstrução da cultura machista, permitindo o acesso de mulheres para cargos de gerência.

A quebra do “teto de vidro”, portanto, depende primeiramente de uma conscientização de líderes empresariais e líderes políticos, para que possam investir, de fato, em medidas e políticas públicas de incentivo a igualdade de gênero no mercado, bem como a conscientização de membros da sociedade civil, para atuarem em conjunto, como mecanismos de articulação de uma estrutura organizativa com aspectos democráticos.

A conscientização é o início de um processo longo de busca por paridade de condições de trabalho. Discutimos que o machismo é uma questão estrutural e inerente à construção político-social dos indivíduos, portanto, a mudança desse paradigma social tende a ser lenta e depender de uma luta diária. Ao transformar a sociedade em si que repercutiremos sobre as organizações, que precisarão enxergar esse processo de mudança de forma sistêmica.

Para este estudo, as escolhas metodológicas e a base dados, em pluralidade fornecidas pela OIT, foram fundamentais para evidenciar traços genéricos nas organizações que ajudam entender as barreiras invisíveis que impedem que as mulheres ascendam hierarquicamente. Assim, notamos que as abordagens teóricas discutidas desvelam uma incipiência a respeito da desigualdade, reforçadas por meio de manifestações culturais da organização, como tratamento inferiorizado, práticas de autoridade e discrepância de salário, que circunscrevem um espaço para as mulheres que não é condizente com que deveria ser equitativo.

Referências

Andrade, Cristiane Batista e Simone Gonçalves Assis. "Assédio moral no trabalho, gênero, raça e poder: revisão de literatura". Revista Brasileira de Saúde Ocupacional, Vol: 43 num 11 (2018): 1-13.

Arruda, Miguel Ângelo dos Reis e Maria Auxiliadora Diniz de Sá. "Cultura Organizacional e o Fenômeno Teto de Vidro". Rev. FSA, Vol: 16 num 4 (2019): 261-280.

Bauman, Zygmunt. Medo Líquido. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 2006.

Bauman, Zygmunt. Trabajo, consumismo y nuevos pobres. Tradução Victoria de los Angeles Boschioli. Barcelona: Gedisa. 2000.

Catalyst. Pyramid: Women in S&P 500 Companies. Catalyst, 2019. <https://www.catalyst.org/research/women-in-sp-500-companies/>. (20.11.2019)

Cavazotte, Flávia de Souza Costa Neves, Lucia Barbosa de Oliveira e, Liliana Carneiro de Miranda. "Desigualdade de gênero no trabalho: reflexos nas atitudes das mulheres e em sua intenção de deixar a empresa". Revista de Administração. Vol: 45 num 1 (2010): 70-83.

Charles, Maria, "Deciphering Sex Segregation: Vertical and Horizontal Inequalities in Ten National Labor Markets". Acta Sociologica, Vol: 46 num 4 (2003): 267-287.

Chiavenato, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Thomson. 2004.

Crivelli, Ericson. Direito internacional do trabalho contemporâneo. São Paulo: LTr. 2010.

Eagly, Alice Hendrickson e Linda Lorene Carli. Through the Labyrinth: The truth about how women become leaders. USA: Harvard School Business Publishing Corporation. 2007.

Fudge, Judy. "Rungs on the Labour Law Ladder: Using Gender to Challenge Hierarchy". Saskatchewan Law Review. Vol: 60 num 2 (1966): 237-264.

Gender Advisory Council. The leaking pipeline: Where are our female leaders? 79 women share their stories. PricewaterhouseCoopers, 2008. https://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/assets/leaking_pipeline.pdf. (20.11.2019)

Hegel, Georg Wilhelm Friedrich. Enciclopédia das Ciências Filosóficas em Compêndio. Tradução: Paulo Menezes. São Paulo: Loyola. 1995.

Ilo Actrav Policy Brief. Closing the Gender Pay Gap: What Role for Trade Unions? Geneva: ILO. 2019.

International Labour Organization (ILO). Global Wage Report 2018/19. What lies behind gender pay gaps. Geneva: ILO, 2018. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_650553.pdf. (20.11.2019)

International Labour Organization (ILO). Woman in Business and Management Gaining Momentum: global report. Geneva: International Labour Office. 2015.

International Labour Organization (ILO). Women in leadership bring better business performance. ILO, 2019. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701767/lang--en/index.htm. (20.11.2019)

Lima, Ricardo. "Mercado de trabalho: o capital humano e a teoria da segmentação", Revista Pesquisa e Planejamento Econômico. Vol: 10, num. 1 (1980): 217-272.

Lorenz, Edward N. "The problem of deducing climateform the governing equations". Tellus. Vol: 16 num 01 (1964): 1-11.

Macêdo, Goiacira Segurado e Macedo, Kátia Barbosa, "As Relações de Gênero no Contexto Organizacional". Psicologia Organizações e Trabalho, Vol: 4 num 1 (2004): 61-90.

Morgan, Gareth. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas. 2007.

Motta, Fernando C. Prestes. Cultura e organizações no Brasil em Cultura, Miguel P. Caldas e Motta, Fernando C. Prestes. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas. 1997.

Newstrom, John W. Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill. 2008.

OECD e OIT. Women at Work in G20 countries: Progress and policy action. Paper prepared under Japan's G20 Presidency, 2019. <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/G20-Women-at-Work.pdf>. (20.11.2019)

Organização Internacional do Trabalho. Convenção nº 100: Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor. Genebra, 1951. https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235190/lang--pt/index.htm. (20.11.2019)

Organização Internacional do Trabalho. Convenção nº 111: Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação. Genebra, 1958. https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_235325/lang--pt/index.htm. (20.11.2019)

Organização Internacional do Trabalho. Convenção nº 156: Sobre a Igualdade de Oportunidades e de Tratamento para Homens e Mulheres Trabalhadores: Trabalhadores com Encargos de Família. Genebra, 1981. https://www.ilo.org/brasil/convencoes/WCMS_242709/lang--pt/index.htm. (20.11.2019)

Organização Internacional do Trabalho. Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres. Genebra: OIT. 2000.

Organização Internacional do Trabalho. Mulheres no trabalho: tendências. Genebra: OIT, 2016.

Piovesan, Flávia. Direitos humanos e o direito constitucional internacional. 12. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva. 2011.

Rego, Arménio, "Comportamento Organizacional e Ausência de Psicologia- Afinal, quantas dimensões?" Rev. de Adm. de Empresas, Vol: 43 num 04 (2003): 25-35

Quebrando o "teto de vidro": a ascensão das mulheres no mercado de trabalho à luz das políticas e convenções... Pág. 35

Robbins, Stephen. Comportamento Organizacional. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2002.

Sicsú, João e Castelar, Armando. Sociedade e economia: estratégias de crescimento e desenvolvimento. Brasília: IPEA. 2009.

Silva, Maíra Pedroso Corrêa e Grubits, Sonia, "Reflexões Éticas em Pesquisas com Populações Indígenas". Revista Psicologia Ciência e Profissão, Vol: 16 num 01 (2006): 46-57,

Wirth, Linda. Breaking through the glass ceiling: Women in management. Geneva: International Labour Office. 2001.

Wulfhorst, Ellen. Woman who coined 'glass ceiling' frustrated by slow progress. Thomson Reuters, 2018. <https://www.reuters.com/article/us-women-sexualdiscrimination-glassceili/woman-who-coined-glass-ceiling-frustrated-by-slow-progress-idUSKBN1GH0HX>. (20.11.2019)

REVISTA
INCLUSIONES M.R.
REVISTA DE HUMANIDADES
Y CIENCIAS SOCIALES

CUADERNOS DE SOFÍA
EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.