OBSERVATÓRIO
EVOLUTA
ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 133, art. 2 (6 jun. 2024)
evoluta.adm.br/observatorio/

INSIGHTS E IDEIAS DE BOA GESTÃO

Escada Rolante de Vidro: Por que os homens acabam liderando no Terceiro Setor no Brasil

Por Redação Observatório Evoluta · 06/06/2024 às 10h13



Imagem ilustrativa

> Você provavelmente já ouviu falar do "teto de vidro": uma barreira invisível de viés de gênero que impede as mulheres de alcançar o topo da carreira, especialmente em setores dominados por homens. Mas você conhece a escada rolante de vidro?

Cunhado pela socióloga Christine Williams, o termo "escada rolante de vidro" se refere à descoberta de que os homens em ocupações dominadas por mulheres muitas vezes experimentam uma ascensão mais rápida e suave aos níveis mais altos de liderança do que as mulheres. Numerosos estudos forneceram evidências de uma escada rolante de vidro entre enfermeiros, assistentes sociais, paralegais, bibliotecários e professores do ensino fundamental. Por exemplo, um estudo de 2021 descobriu que, embora os homens representem apenas 10% da força de trabalho de enfermagem nos EUA, eles ocupam cerca de metade das principais posições de liderança em enfermagem.

Por que a escada rolante de vidro é importante Um argumento comum nas primeiras discussões sobre o teto de vidro era que ter mais mulheres na força de trabalho resultaria em um tratamento mais equitativo. Este é um sentimento ainda invocado hoje ("É um problema de pipeline; simplesmente não temos mulheres suficientes em tecnologia" - parece familiar?). A existência da escada rolante de vidro refuta essa noção, documentando que uma vantagem masculina persiste mesmo em setores com maioria feminina.

Por que a vantagem masculina persiste? A dinâmica de poder sistêmica e os estereótipos de gênero são generalizados em todos os setores. Uma grande quantidade de pesquisas descobriu que os homens costumam ser considerados mais competentes do que as mulheres e que existe uma associação implícita entre homens e liderança, um fenômeno apelidado de "pense em gerente - pense em homem" (apesar das evidências de que as mulheres superam os homens na maioria das habilidades de liderança). Por causa desses estereótipos e suposições incorretas, mesmo em campos onde há abundância de mulheres qualificadas para cargos de liderança, os homens continuam sendo selecionados e acelerados.

Evidências de uma escada rolante de vidro no Terceiro Setor brasileiro Embora pesquisas anteriores sobre escadas rolantes

de vidro tenham se concentrado em profissões específicas, novas evidências sugerem que existe uma escada rolante de vidro em todo o terceiro setor no Brasil, também conhecido como setor sem fins lucrativos ou organizações da sociedade civil (OSC).

Ao contrário dos outros dois principais setores (governo e empresas), o terceiro setor há muito tempo é dominado por mulheres, com uma estimativa de 70-75% dos trabalhadores se identificando como mulheres. Isso faz sentido considerando que, assim como profissões como enfermagem, ensino e assistência social, o trabalho do terceiro setor se alinha com as expectativas de gênero das mulheres: cuidar dos outros (por exemplo, abrigos para moradores de rua, bancos de alimentos, resgates de animais) e fazê-lo de forma altruísta (por exemplo, trabalhar para o bem social maior, geralmente por menos dinheiro).

Uma análise dos dados do Mapa das Organizações da Sociedade Civil, um painel de dados dos registros oficiais das OSC mantido pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), revelou evidências claras da escada rolante de vidro no Brasil. Embora as mulheres representem cerca de 70% da força de trabalho das OSCs brasileiras, sua representação começa a diminuir conforme analisamos níveis mais altos de liderança e poder.

No geral, estima-se que 60% dos CEOs ou diretores executivos de OSCs no Brasil sejam mulheres, enquanto 40% são homens. No entanto, organizações maiores têm maior probabilidade de ter um CEO do sexo masculino. Isso é notável, pois as organizações maiores tendem a ser empreendimentos mais estabelecidos, associados a mais funcionários, dinheiro, poder e prestígio. Além disso, grandes organizações geralmente adquirem seus CEOs por meio de uma busca de emprego (e não como fundador), sugerindo uma vantagem masculina na seleção de liderança.

Da mesma forma, quando analisamos as receitas de organizações dirigidas por homens e mulheres, fica claro que os homens - apesar de sua sub-representação geral no setor - detêm mais poder e recursos do que as mulheres. Especificamente, em média, CEOs homens lideraram organizações com aproximadamente o dobro da receita das CEOs mulheres.

Além disso, uma análise da remuneração dos CEOs sugere que os CEOs do sexo masculino também desfrutam de uma vantagem de remuneração, recebendo em média 27% a mais do que as mulheres.

A representação masculina também é mais proeminente entre os conselhos de governadores das maiores OSCs brasileiras. A composição média do conselho de organizações muito pequenas (aquelas com orçamentos abaixo de R$ 50 mil) foi de aproximadamente 60% de mulheres. Em contraste, entre as organizações maiores (aquelas com orçamentos acima de R$ 25 milhões), a composição média do conselho era de aproximadamente 56% de homens.

A mecânica da escada rolante de vidro Pesquisas sugerem que supervisores, colegas de trabalho e clientes podem facilitar a ascensão dos homens. As colegas de trabalho do sexo feminino geralmente ficam satisfeitas ao ver os homens entrarem em "sua" ocupação, já que mais homens em um setor tendem a aumentar o salário e o prestígio do trabalho. Na verdade, as mulheres podem empurrar os homens em suas organizações para frente e para cima na esperança de que ter um representante masculino seja benéfico (por exemplo, em conversas e negociações com clientes). Além disso, os supervisores do sexo masculino - que tendem a prevalecer mesmo em ocupações dominadas por mulheres - podem ser mais propensos a se ver em seus subordinados diretos do sexo masculino, puxando-os para as fileiras como seus sucessores.

Claro, os homens às vezes enfrentam discriminação por fazerem "trabalho de mulher" (por exemplo, sendo provocados ou assediados por colegas ou clientes do sexo masculino, ou mesmo dispensados por clientes). No entanto, mesmo essa reação negativa às vezes também pode facilitar o efeito escada rolante, pois as pessoas que se sentem desconfortáveis com homens em "papéis femininos" estereotipados podem tentar resolver o desconforto movendo os homens para papéis mais "masculinos", como torná-los gerente ou supervisor ou ajustar seu título (por exemplo, "administrador" em vez de "secretário"). Portanto, como sugere a metáfora da escada rolante, os homens podem ter que intervir ativamente se não quiserem ser automaticamente movidos para cima.

Nem todos os homens conseguem andar na escada rolante A escada rolante de vidro parece ser um fenômeno racializado. Por exemplo, um estudo qualitativo com enfermeiros negros descobriu que a negritude parecia negar a vantagem masculina. Em vez de serem bem-vindos por colegas de trabalho mulheres e chefes homens, os enfermeiros negros relataram ser desprezados e ostracizados por suas colegas mulheres majoritariamente brancas e preteridos nas promoções. Da mesma forma, um grande estudo sobre auxiliares de enfermagem descobriu que a escada rolante de vidro é complicada por fatores como raça e cidadania.

Nossa análise dos dados das OSC brasileiras sugere ainda que a escada rolante de vidro beneficia principalmente homens brancos. Especificamente, a representação de CEOs do sexo masculino branco aumentou com a receita organizacional, passando de apenas 23% entre as menores organizações para 39% entre as maiores organizações. Em comparação, a representação de homens de cor em cargos de CEO permaneceu relativamente estável, independentemente do tamanho da receita. A representação de mulheres - e especialmente de mulheres de cor - diminuiu à medida que a receita da organização aumentava.

Como podemos sair da escada rolante de vidro? Não importa em que setor ou indústria você trabalhe, é importante estar ciente dos comportamentos e dinâmicas (muitas vezes não intencionais) que resultam em uma vantagem masculina imerecida. Aqui estão algumas práticas recomendadas que têm se mostrado eficazes para reduzir o efeito da escada rolante e promover a igualdade de gênero:

1. Verifique a linguagem e o tratamento tendenciosos no processo de contratação. Os empregadores devem verificar

suas descrições de cargo quanto à linguagem de gênero para garantir que não sugiram implicitamente atributos masculinos estereotipados. Os entrevistadores também devem avaliar os candidatos usando um cartão de pontuação predeterminado com base nos requisitos específicos e detalhados do trabalho para limitar a avaliação subjetiva.

2. Acompanhe os dados demográficos. Registrar dados demográficos sobre quem é entrevistado, contratado, retido e promovido pode ajudar a lançar luz sobre se a parcialidade está entrando em partes específicas do pipeline da sua organização.
3. Seja transparente sobre a remuneração. A falta de transparência salarial geralmente leva a lacunas salariais de gênero mais amplas, pois a opacidade permite que o viés passe despercebido. Ter faixas salariais estabelecidas pode impedir que as mulheres sejam subestimadas ou mesmo mentidas durante as negociações salariais e promoções.
4. Crie matrizes de carreira claras. Padrões transparentes sobre escadas de carreira e as expectativas comportamentais necessárias para subir nas organizações esclarecem as "regras do jogo" e diminuem as chances de os homens serem promovidos devido à escada rolante de vidro em vez de suas qualificações e experiência de trabalho.
5. Tenha conversas explícitas sobre objetivos de carreira. O viés de gênero não intencional pode ser tão inocente quanto presumir que um homem quer uma promoção quando pode não querer, ou que uma mãe de filhos pequenos não vai querer um novo papel se exigir viagens. A melhor política é ter conversas frequentes e francas com seus funcionários sobre o que eles querem de suas carreiras.
6. Patrocine as mulheres e dê a elas oportunidades desafiadoras. Quando as pessoas orientam as mulheres, elas tendem a se concentrar principalmente em ouvir e oferecer conselhos pessoais. Em contraste, os homens têm maior probabilidade de receber tarefas desafiadoras, oportunidades de networking e maior visibilidade - atividades associadas ao patrocínio. Essas atividades, bem como o patrocínio em geral, estão vinculadas à capacidade de promoção; portanto, patrocinar mulheres ajuda a movê-las para cima na carreira.
7. Promova uma cultura inclusiva. Organizações inclusivas, que valorizam a diversidade, a equidade e a inclusão, têm maior probabilidade de ter menos vieses, conscientes ou inconscientes. Investir em treinamento, políticas e práticas de DEI pode ajudar a criar uma cultura onde todos tenham oportunidades equitativas de sucesso.
8. Envolva homens como aliados. Alcançar a igualdade de gênero não é apenas responsabilidade das mulheres. Homens em posições de liderança devem usar seu privilégio para defender as mulheres, interrompendo o viés quando o virem e defendendo ativamente a promoção e o avanço das mulheres.
9. Apoie políticas públicas que promovam a igualdade de gênero. Mudanças sistêmicas também exigirão políticas públicas, como licença parental remunerada, creche acessível, proteções contra discriminação e assédio e acesso equitativo a financiamento e oportunidades de negócios. Organizações devem considerar como podem defender e apoiar tais políticas.

A escada rolante de vidro baseia-se em uma estrutura tradicional de carreira e organização. No entanto, o aumento da economia colaborativa, do trabalho remoto e do aumento da flexibilidade sugere que algumas dessas normas estão começando a mudar. De fato, mulheres - e especialmente mulheres de cor - são mais propensas a optar por empregos não tradicionais, preferindo empreendedorismo e/ou empregos que priorizam flexibilidade e equilíbrio entre vida profissional e pessoal. É muito cedo para dizer se essas mudanças mudarão substancialmente as coisas para as mulheres. No entanto, na minha opinião, essas mudanças no mundo do trabalho têm mais probabilidade de trazer novas variações de viés de gênero do que extingui-lo completamente. De qualquer forma, tomar medidas para entender e prevenir o viés de gênero não intencional é nossa melhor chance de alcançar a igualdade de gênero mais cedo ou mais tarde.

COMO CITAR

REDAÇÃO OBSERVATÓRIO EVOLUTA. Escada Rolante de Vidro: Por que os homens acabam liderando no Terceiro Setor no Brasil. **Observatório Evoluta**, Araraquara, v. 0, n. 133, art. 2, 6 jun. 2024. ISSN 3086-9293. Disponível em: https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/escada-rolante-de-vidro-por-que-os-homens-acabam-liderando-no-terceiro-setor-no-brasil/. Acesso em: 26 nov. 2026.

REGISTRO DA MATÉRIA

Observatório Evoluta · ISSN 3086-9293
Vol. 0, nº 133, art. 2 (6 jun. 2024)
Versão on-line:
https://evoluta.adm.br/observatorio/biblioteca/escada-rolante-de-vidro-por-que-os-homens-acabam-liderando-no-terceiro-setor-no-brasil/

ISSN 3086-9293 · Vol. 0, nº 133, art. 2
13302 >
9 773092 9008
Registro 30869293 00 0133 0002