



SEÇÃO TEMÁTICA

**“Women tax”:**
o impacto do fenômeno “teto de vidro”
nas carreiras das profissionais de
Facility Management no Brasil

Robson Quinello, *Senai Vila Mariana*

Ana Luiza Consolino Alexandrino Ortiz, *Senai Vila Mariana*

Resumo: Este estudo analisa o "teto de vidro" nas carreiras femininas em Facility Management (FM), em São Paulo. Com 13 entrevistas e análise pelo software RStudio, revela uma "taxa feminina" paga pelas profissionais ao longo de suas trajetórias, agindo como contramedida às barreiras invisíveis. A recorrência do imperativo do "fazer mais" impõe um ônus suplementar às mulheres para avançar nas organizações. O estudo destaca a relevância crescente da discussão de gênero no mercado de trabalho brasileiro, oferecendo uma perspectiva única sobre o "teto de vidro" no contexto do FM feminino.

Palavras-chave: Women tax. Diversidade. Inclusão.

Introdução

O Facility Management (FM) intrínseco às organizações é direcionado à provisão de suporte abrangendo as operações, mediante a administração, operação e preservação de suas infraestruturas físicas edificadas. Por conseguinte, o intento é a satisfação das exigências concernentes à qualidade, segurança e conforto dos usuários e colaboradores que frequentam esses ambientes. No contexto brasileiro, especificamente a partir da instituição da Associação Brasileira de Property, Workplace e Facility Management (ABRAFAC), em 2004, é deflagrada a disseminação mais formalizada desta disciplina dentro do mercado nacional. Até então, a presença do FM nacional permanecia incipiente no âmbito acadêmico, reflexo da carência de contribuições substanciais ou formulações teóricas no cenário local. A sua emergência encontra raízes predominantemente na esfera prática, sendo alavancada por meio das filiais de empresas multinacionais que, atuando no país, já transportavam consigo um histórico em FM oriundo de suas matrizes.

No contexto brasileiro, ainda que a ausência de registros oficiais torne a entrada de FM um tema carente de documentação, é relevante ressaltar a emergência do GAS (Grupo de Administração de Serviços) e do GRUPAS (Grupo de Administração de Serviços e Facility Management) no respectivo período de 1983 e 1984. Estas entidades, constituídas por profissionais voltados à administração de serviços, posteriormente se transformaram nos pilares fundacionais da futura ABRAFAC. Adicionalmente, não pode subestimar-se a viabilidade de que as subsidiárias de corporações multinacionais de origem americana e europeia, antes do decênio de 1980, tenham importado conhecimentos tácitos para suas filiais. Esse influxo de conhecimentos, particularmente prevalente em plantas industriais dotadas de seções de engenharia de instalações, assemelha-se aos setores correlatos nos E.U.A.

De maneira geral, para a América Latina, uma inclinação acentuada para trabalhos acadêmicos provenientes da Europa e dos Estados Unidos permanece marcante, delineando uma perspectiva enraizada no etnocentrismo. O período subsequente aos anos de 1990 testemunha a transição do FM para uma fase intrinsecamente ancorada na sustentabilidade, uma evolução catalisada sobretudo pelo discernível consumo excessivo de recursos, como energia e água, aliado à produção de resíduos e emissões de carbono procedentes dos ambientes

edificados. A relevância destes impactos nos ecossistemas atingiu um ápice sem precedentes em tempos recentes (PEARCE, 2017).

Pautas de significância e essencialidade inseridas no contexto do Environmental, Social and Governance (ESG), como aquelas relacionadas às questões de gênero, persistem carecendo de um aprofundamento mais amplo nas agendas do FM. Em um estudo examinando as características gerais dos profissionais de FM nos E.U.A, Sullivan et al. (2010) delinearam uma proporção de apenas 24,7% de presença feminina na área, evidenciando uma notável disparidade de gênero na esfera da carreira de FM, mesmo no século XXI. De forma congruente com tal investigação, os dados laborais dos E.U.A (DATAUSA, 2023) demonstram uma diferença substancial em termos de participação e remuneração entre gestores de facilities do sexo masculino e feminino. Enquanto os profissionais masculinos auferem aproximadamente US\$ 76 mil ao ano, suas contrapartes femininas recebem US\$ 61 mil, implicando numa disparidade de 20%, um achado que encontra respaldo em estudos recentes conduzidos pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2019) e pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2021), bem como os achados de Cotter et al. (2001).

Contudo, a desigualdade salarial evidente representa apenas uma barreira visível, cujo impacto é diretamente mensurável devido à sua repercussão sobre a renda das profissionais. Todavia, as barreiras invisíveis, mais sutis e frequentemente intraduzíveis em termos quantitativos, assumem um caráter devastador e podem influenciar de maneira direta as trajetórias de carreira dessas profissionais. Este artigo teve como objetivo aprofundar-se precisamente nas implicações do fenômeno conhecido como “teto de vidro” nas carreiras das profissionais de FM no contexto brasileiro. Investigou, de forma mais específica, os indicativos destas barreiras não quantificáveis e explorou estratégias para transpô-las.

Fundamentação teórica

O mercado de trabalho está em constante evolução, especialmente a partir do final do século XX, devido à globalização, aos avanços tecnológicos e à capitalização (WÜNSCH FILHO, 2004). Tais mudanças modificaram os conceitos tradicionais de trabalho, dando espaço à mão-de-obra especializada, aumento da terceirização, acordos

comerciais e outros modelos flexíveis. Esse cenário abriu portas para inserção da mulher no mercado pela necessidade de sustento e pela busca de espaço e de oportunidades. Bruschini e Lombardi (2007, 2023), atribuíram não somente esses fatores para essa mudança, mas também as transformações demográficas, culturais e sociais das sociedades modernas. Do mesmo modo, é nesse período, sobretudo a partir de 1970, que surgem trabalhos acadêmicos, como os de Kanter (1987), pleiteando mais espaços de poder feminino dentro das corporações.

Todavia, Oliveira (2003), em uma contundente análise dos novos tempos, critica duramente um mercado de trabalho que antes fechava as portas às mulheres, acolhendo-as, hoje, com a condição que a vida privada não interfira. Para satisfazer a essa exigência, as mulheres transformaram-se em equilibristas, forçadas a uma agenda insustentável, submetidas ao novo imperativo da vida moderna – a falta de tempo. Porém, não se trata de um problema de mulheres, no âmbito doméstico, refere-se a uma questão de sociedade, que exige mudanças na organização das empresas, na vida das cidades e nas relações de gênero. Nesse sentido, a partir da década de 1980, ocorreram alguns movimentos e lutas por causas feministas que beneficiaram a inserção das mulheres no mercado, principalmente no âmbito político, como apontado por Costa (2005). Nessa mesma década, o Brasil passou pelo processo de redemocratização, os quais os sindicatos tornaram-se mais atuantes, favorecendo também esses movimentos. Para ratificar esse impulso, no ano de 1988 é criada a nova Constituição, estabelecendo, pelo menos em tese, a igualdade dos sexos e revalidando a legislação trabalhista.

O papel da mulher no mercado de trabalho brasileiro está em ascensão. De acordo com Bruschini e Lombardi (ibid.), na década de 1970, apenas 18% das mulheres brasileiras trabalhavam, e, em 2010, o número subiu para 51%. O IBGE (2021), divulgou em sua pesquisa de censo de 2021 as Estatísticas de Gênero e Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, que essas totalizavam o número de 54,5% do mercado de trabalho brasileiro, ou seja, a maioria.

Paralela à emancipação feminina nos espaços laborais, a partir dos anos de 1970, nos E.U.A, surgiria um dos primeiros artigos a citar FM, no periódico *Computer World*, o qual se observa nota explicativa sobre uma nova modalidade de prestação de serviços que surgia – *facilities management*, sem uma definição universal, para atender às novas demandas dos edifícios corporativos de processamento de dados,

momento esse marcado pela entrada maciça da indústria da computação nos espaços de trabalho, principalmente no setor bancário americano (PIAIA et al., 2022).

O setor de FM, presentemente bastante terceirizado, é comumente dividido em suas dimensões: soft services e hard services. Soft Services atuando nos serviços voltados às necessidades dos usuários desses espaços como: limpeza e conservação, segurança patrimonial, recepção, materiais de escritórios, amenidades, entre outros. Já o Hard Services atuaria nos serviços mais relacionados às demandas estruturais sendo elas: elétricos, mecânicos, engenharias, manutenção, etc. Não é de se admirar que parte dessas atividades, principalmente as de hard service, seja ocupada por homens, como indicam os dados do Data USA (2023), onde eles ocupam 76% dos cargos de gestão. Esses números são corroborados por um recente estudo demográfico global do International Facilities Management Association (IFMA, 2023) sobre a indústria de FM, composta por 78% de homens e o restante por mulheres. Curiosamente, nesse estudo, as mulheres começam a receber mais a partir de 10 anos de experiência, especialmente em funções seniores. Não obstante, o estudo destaca a importância da preparação do mercado para as profissionais que estão ingressando na área, considerando que aquelas que já estão atuando têm expectativa de aposentadoria nos próximos 10 a 15 anos. Essas assimetrias, indubitavelmente, precisam ser superadas.

Estatísticas nacionais do setor ainda não são possíveis, pois somente em 2023 houve a criação de uma Classificação Brasileira de Ocupações (CBO) pelo Ministério do Trabalho (BRASIL, 2023), sob o código de ocupação 1421-40, por meio da portaria ministerial nº 397. Essa classificação estabelece o nascimento formal do profissional de FM no país e propiciará, num futuro próximo, a elaboração de dados mais assertivos.

No Relatório Global de Diferenças de Gênero 2023 (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2023), nenhum país atingiu a paridade total de gênero e a expectativa de igualdade é que a mesma chegará em aproximadamente 131 anos. Houve, no Brasil, um avanço de 0,3%, maior crescimento desde o ano de 2003 por meio, por exemplo, da nomeação de 36,7% de mulheres para cargos ministeriais e parlamentares - um avanço pequeno, não obstante, importante.

Dentro desse cenário de dificuldades para a inserção justa da mulher no mercado de trabalho, elas ainda precisam lutar contra outras barreiras - as invisíveis, também chamadas glass ceiling, ou teto de vidro em tradução livre, fenômeno pelo qual existiria um obstáculo não declarado nas trajetórias das profissionais, impedindo-as de transitarem pelas carreiras e chegarem a cargos estratégicos e de liderança (KANTER, 1987; TOKUNAGA e GRAHAM, 1997; ALBRECHT, J. et. al., 2001; COTTER, D. et. al, 2001). Acredita-se que o termo “teto de vidro” tenha sido usado pela primeira vez para se referir a barreiras invisíveis que impossibilitavam o avanço na carreira das mulheres na força de trabalho americana, em um artigo de Carol Hymowitz e Timothy Schellhardt para o Wall Street Journal na edição de 24 de março de 1986 (SCHELHARDT, 1986; BAKER e LIGHTLE, 2001; MADALOZZO e MARTINS, 2007). Utilizou-se esse conceito principalmente para evidenciar as desigualdades de gênero no que diz respeito à remuneração e promoção das mulheres para os mais altos níveis de liderança. As mulheres visam cargos acima do seu nível, mas enfrentam barreiras cada vez maiores para alcançar o topo da hierarquia (BARREIRA, 2022).

Basu e Sinha (2021) indicam que as causas do teto de vidro são inúmeras: características específicas do gênero e do mercado de trabalho, questões sociais, culturais, efeitos estruturais (sociedades machistas), contextos familiares, condições locais e variáveis inobserváveis. As consequências, segundo as autoras, seriam aumento de gaps salariais, redução de satisfação no trabalho, baixo reconhecimento profissional, diminuta expectativa das carreiras femininas, assédios sexuais e inequidades de gênero legitimadas. Como estratégias de combate ao fenômeno estariam o aumento de presença de diversidade nos postos de decisão, a ampliação de cotas femininas, as políticas transparentes, os reports de domínio público sobre o tema, a gestão de conflitos sobre vida privada e profissional e os núcleos de apoio de familiares e amigos dessas profissionais. Taparia e Lenka (2022) adicionam a necessidade de programas de sensibilização de gênero nas empresas para conscientização de estereótipos inconscientes nos comportamentos e práticas dos colaboradores, de programas de apoio familiar ampliando as políticas de engajamento e, por fim, a introdução de procedimentos para avaliação de desempenho que considerem essas premissas, eliminando quaisquer vieses de preconceitos.

Além da discriminação enfrentada, há outros sinais como: manterrupting, quando um homem interrompe constantemente uma

mulher, de maneira desnecessária, não permitindo que ela consiga concluir sua frase (OCH, 2020); mansplaining, quando um homem dedica seu tempo para explicar algo óbvio a uma mulher, de forma didática, como se ela não fosse capaz de entender (KOSAK, 2018); bropropriating, quando ele se apropria da mesma ideia já expressa por ela, levando os créditos dela (ALARCÓN, 2023) e gaslighting quando há um dos tipos de abuso psicológico que leva a mulher a achar que enlouqueceu ou está equivocada sobre um assunto, sendo que está originalmente certa (KOSAK, *ibid.*). Esses sinais podem gerar barreiras invisíveis nas carreiras femininas dentro dos espaços laborais.

Somadas a essas, Santos e Amâncio (2014) trazem sutilezas na interpretação da profissional frente ao fenômeno teto de vidro, ou seja, haveria uma espécie de “lente” regulada por fatores individuais, culturais, sociais e organizacionais para cada mulher. Para as autoras “tal ocorre porque as organizações não são neutras, contudo, se estruturam em torno de regimes de gênero, para os quais mulheres e homens contribuem, que produzem e reproduzem as desigualdades de gênero vigentes na sociedade” (SANTOS e AMÂNCIO, 2014, p. 720). Haveria também o que elas chamam de mulheres “símbolos” ou “tokens”, isto é, algumas profissionais seriam escolhidas pelos grupos majoritários, principalmente em profissões dominadas por homens, como vitrines, ocupando postos desde que não questionem o status quo das organizações, gerando um efeito negativo da ambiguidade por meio da tolerância à discriminação e à injustiça, comportando-se de forma a manter a ordem do gênero. Em síntese, pode-se dizer que o fenômeno que ocorre nos contextos de sobreminoria com os membros de estatuto social baixo, como é o caso das mulheres, pode ser visto como uma forma de discriminação mascarada, sutil, mas muito eficaz (WRIGHT, 2001).

Sendo assim, independente de cargos ou de níveis hierárquicos, é imperativo considerar os efeitos devastadores do teto de vidro nas trajetórias profissionais, criando o que Vaz et. al. (2023) chamariam de “carreira labiríntica da profissional”, dados os contornos, as estratégias, os “vai-e-vem”, as resiliências das quais as mulheres precisam ancorar-se para transporem esses desafios extras.

Metodologia

O artigo, de natureza qualitativa e quantitativa, buscou responder às questões:

1. Quais os impactos e consequências do fenômeno “teto de vidro” nas carreiras femininas em FM?
2. Quais os sinais dessas barreiras?
3. Como transpô-las?

O delineamento quantitativo deste estudo se justifica pela adoção de instrumentos estruturados de coleta de dados e pela análise sistemática de informações numéricas e textuais. O emprego de técnicas quantitativas, como a quantificação de palavras-chave, sentimentos e emoções, bem como a análise de frequências e correlações, permitiu descrever objetivamente as características da amostra e identificar padrões estatísticos relevantes. Conforme argumenta Bryman (2006), a abordagem quantitativa oferece objetividade e capacidade de generalização, sendo fundamental para identificar tendências, mensurar fenômenos e testar relações entre variáveis em pesquisas sociais.

Paralelamente, a abordagem qualitativa desempenhou papel essencial para aprofundar a compreensão dos significados e interpretações atribuídos pelas profissionais às suas vivências no ambiente de FM. Por meio de entrevistas em profundidade, foi possível captar narrativas, percepções e estratégias individuais relacionadas às barreiras invisíveis do “teto de vidro”. Segundo Guba e Lincoln (1994), a pesquisa qualitativa valoriza o contexto, a subjetividade e a interpretação dos participantes, permitindo acesso a aspectos complexos e dinâmicos dos processos sociais que não são plenamente captados por dados quantitativos.

A opção por uma abordagem de métodos mistos neste estudo se ancora na literatura que reconhece as potencialidades da integração entre métodos qualitativos e quantitativos para investigar fenômenos sociais complexos (Johnson et al., 2007). O uso combinado de diferentes estratégias metodológicas amplia o alcance analítico, fortalece a validade dos resultados e possibilita uma compreensão mais abrangente e rigorosa da realidade pesquisada.

Utilizou-se como coleta de dados um questionário semiestruturado e, posteriormente, análise de conteúdo das entrevistas. As técnicas de

análises dos dados passaram, inicialmente, pela descritiva da amostra e, subsequentemente, pela de conteúdo e de discurso, num exercício de triangulação com o objetivo de se extrair as respostas às perguntas da pesquisa.

No trabalho de Galvin (2015) sobre o uso das entrevistas como ferramenta metodológica, ele apontou a variação entre 11 e 15 destas como a mais utilizada nas pesquisas analisadas por ele. Sendo assim, foram conduzidas 13 entrevistas em profundidade com profissionais dos níveis estratégicos e operacionais em FM, tendo como objeto de estudo os efeitos do fenômeno “teto de vidro” em suas carreiras. A entrevista em profundidade objetiva:

...fazer uma espécie de mergulho em profundidade, coletando indícios dos modos como cada um daqueles sujeitos percebe e significa sua realidade e levantando informações consistentes que lhe permitam descrever e compreender a lógica que preside as relações que se estabelecem no interior daquele grupo, o que, em geral, é mais difícil obter com outros instrumentos de coleta de dados. (DUARTE, 2004, p.215).

Selecionaram-se, inicialmente, numa amostra por conveniência, profissionais experientes com mais de 5 anos de carreira no mercado de FM da cidade de São Paulo. O objetivo foi garantir que as entrevistadas tivessem vivências profissionais suficientemente amplas para relatar situações e percepções relacionadas às barreiras de gênero ao longo de suas carreiras. As participantes foram identificadas a partir de contatos profissionais prévios da equipe de pesquisa, de indicações entre colegas do setor e de participação em eventos e redes específicas de FM, compondo assim o “banco de dados” da pesquisa. Essa estratégia buscou garantir diversidade de perfis, setores e níveis hierárquicos, ampliando a abrangência das experiências coletadas. Estas entrevistas, conduzidas individualmente pela coautora do artigo, foram em sessões presenciais e remotas com duração média de 1 hora cada, utilizando-se um roteiro semiestruturado para padronizar e otimizar o tempo das sessões, subdividido em três partes: perguntas iniciais de cunho descritivo, onde a participante era arguida sobre sua formação, currículo profissional, áreas de atuação e tempo de experiência e, posteriormente, questões assertivas relacionadas às experiências (ou não) dessas profissionais com o fenômeno “teto de vidro” como, por exemplo, os obstáculos e os

desafios e, por fim, as recomendações para a superação do fenômeno. Por questões éticas, nomes de pessoas e de empresas foram preservados e mantidos anônimos.

De posse das entrevistas, estas passaram pelo processo de limpeza e transformação por meio do software RStudio, em linguagem R, escolhido por ser de livre acesso. Nessa etapa buscou-se estruturar os conteúdos das entrevistas de tal maneira que fosse possível extrair as palavras mais significativas. Para isso, formatou-se as entrevistas retirando as palavras de parada, chamadas de stopword, possibilitando a limpeza de termos, gírias e vícios de linguagem que poderiam interferir na leitura dos conteúdos. Numa segunda etapa obtiveram-se as estatísticas como as frequências de palavras e as mais citadas averiguando se haveria recorrências, o que poderia indicar um padrão ou tema emergente.

Na sequência, analisou-se os sentimentos e as emoções de cada entrevista, usando o pacote *syuzhet-vignette* que contempla o dicionário de léxico em português, o Word-Emotion Association Lexicon – NRC (JOCHERS, 2020), que analisa oito emoções básicas (raiva, medo, antecipação, confiança, surpresa, tristeza, alegria e aversão) e dois sentimentos (positivos e negativos), resultando em scores que podem ajudar a interpretar o contexto das respostas sob aspectos qualitativos (PLUTCHIK, 1960). Além disso, foram verificadas as trajetórias positivas ou negativas das narrativas ao longo das entrevistas, com o uso da valência emocional que recorta a narrativa em trechos (quartis) verificando cada passagem positiva ou negativa de acordo com o NRC (JOCHERS, *ibid.*).

Análise dos resultados

Após a coleta, transcrição e tratamento das entrevistas com 13 profissionais de FM, realizadas ao longo de 2023, os dados foram divididos em dois grupos: os para a análise descritiva da amostra e os para a análise assertiva dos depoimentos, respondendo as questões de pesquisa:

1 - Quais os impactos e consequências do fenômeno “teto de vidro” nas carreiras femininas em FM? 2- Quais os sinais dessas barreiras? 3 - Como transpô-las?

a. **Análise descritiva**

A análise dos dados descritivos, conforme Tabela 1, revela uma amostra diversificada de 13 participantes. A maioria trabalha em ambas as áreas de FM (hard e soft), demonstrando uma experiência abrangente, enquanto duas participantes possuem atuações específicas, uma em soft services e outra em hard. Quanto ao segmento de atuação, as integrantes estão distribuídas em diversos setores, com ênfase nos de serviços (62%) e indústria (33%). O tempo de experiência em FM varia de 7 a 25 anos, média de 10 anos, refletindo alto grau de maturidade profissional. Suas formações acadêmicas também são diversificadas, incluindo Biologia, Engenharias, Psicologia, Administração, Secretariado, Recursos Humanos e Finanças. Isso aponta a multidisciplinaridade das profissionais em FM, contribuindo para uma perspectiva rica e abrangente nas histórias contadas.

Tabela 1 – Dados amostrais

Participante	Principal área de atuação (hard, soft, ambas)	Segmento em que atua	Tempo (anos) de experiência em FM	Formação
1	Ambas	Serviços	10	Biologia
2	Ambas	Indústria	20	Engenharia de Produção
3	Ambas	Serviços	7	Psicologia
4	Ambas	Serviços	24	Administração
5	Ambas	Serviços	10	Administração
6	Ambas	Indústria	25	Administração
7	Ambas	Comércio	22	Engenharia Civil
8	Soft	Serviços	7	Secretariado
9	Hard	Serviços	19	Recursos Humanos
10	Ambas	Serviços	14	Finanças
11	Ambas	Serviços	10	Administração
12	Ambas	Indústria	20	Engenharia Civil
13	Soft	Indústria	10	Administração

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

b. **Análise assertiva**

Na sequência, Tabela 2, foram tabuladas as respostas assertivas dos depoimentos, analisadas por meio da linguagem R, subdivididas em: trechos principais das entrevistas, total de palavras dos depoimentos (21.965), de termos restantes dos depoimentos após extração, tratamento e carregamento (4.203), termos gerais mais citados, os negativos e positivos mais mencionados e sentimentos e emoções.

Tabela 2 – Dados assertivos dos depoimentos

Participante	Trechos das entrevistas	Total de palavras dos depoimentos	Total de termos pós-tratamento	Termos mais citados (top 5)	Termo negativo mais citado	Termo positivo mais citado	Sentimentos (quantidade de termos)		Emoções (quantidade de termos)							
							Negativo	Positivo	Raiva	Antecipação	Desgosto	Medo	Alegria	Tristeza	Surpresa	Confiança
1	“Sempre precisei provar que trabalhava muito mais que um homem”; “Todos os chefes onde eu trabalho são homens”; “Frequentemente necessitei trabalhar mais que as pessoas comuns trabalham”; “Tenho conhecimento que têm outros supervisores ganhando mais que eu”; “Percebo que elas acabam tornando-se um homem”; “Aprendi “apanhando” com os outros duvidando muito de mim”.	2481	463	mulher homem exemplo tempo conhecimento	Culpa	Conhecimento	49	94	23	27	14	23	21	28	13	59

2	“Eu era a única mulher no chão de fábrica, víamos muitas brincadeiras”; “Havia um supervisor de produção e outro de manutenção. Ambos tinham acabado de se formar e estavam na mesma função, mesmo tempo de entrada na empresa. Meu salário era menor e o dele, maior”; “Um comprador na hora viu uma mulher entrando para negociar, falou: Não, mas eu não vou negociar com mulher. Ele usou essa palavra”; “Precisamos, não deveria acontecer isso, provar que somos melhor o tempo inteiro”; “Sempre procuro dar um passo à frente. Acho isso muito desgastante para nós”.	1620	302	mulher produção conhece carreira tempo	Barreira	Conhecimento	20	49	12	17	5	7	6	8	9	21
3	“Não houve a escuta, realizou-se o que quis e realmente não deu certo. Às vezes ficava pensando: se fosse um homem aqui será que eu teria ouvido”; “Eu tinha que provar muitas coisas, precisava realmente entender muito mais do assunto”.	852	202	informações serviços escritório mulher acompanhamento	Nada	Acompanhamento	18	22	6	11	4	3	9	10	2	15
4	“Você não estará dentro da fábrica. Não vai olhar gerador, não vai olhar ar-condicionado, não vai olhar sistema de câmeras, não vai olhar perímetro”; “Tem essa questão de você precisar se masculinizar, ter uma postura agressiva para mostrar que aguenta o rojão, que é capaz de fazer”; “Fui aprender, procurei cursos de especialização, para ter autoridade. Sou especialista em que estou falando, isso me deu força, foi-me deixando robusta”.	4276	758	gestão formação liderança mulher propósito	Forte	Formação	33	117	12	38	12	15	26	13	15	75
5	“Sim, acho que a minha remuneração é um pouco inferior aos dos meus pares masculinos”; “Estudem, tenham formação. Formação técnica e crescimento intelectual”.	472	144	formação barreira gestão administração conhecimento	Barreira	Formação	10	20	6	5	1	4	3	7	2	6

6	“Muitos acham já que você fez administração, eles sempre pensam que têm uma mera auxiliar. No mínimo, uma secretária. A gente estuda muito”; “Você vai para uma reunião. São trinta homens e uma ou duas mulheres. É muito difícil a sua voz ser ouvida no meio desses homens. Ouvida e aceita”; “Senti-me muito mal, incompetente e bastante triste”; “Às vezes a gente fala de homens, mas, em algumas ocasiões, o problema está entre uma mulher e outra”; “Eu ainda acho que não ganho como um homem, o meu par ganha o dobro que ganho, entendeu? Ainda é assim”.	895	209	mulher voz ouvida relação homens	Problema	Trabalho	28	15	10	8	4	12	4	18	3	4
7	“Fui a primeira mulher a ser coordenadora, onde, basicamente, era apenas homens. Só tinha eu e a moça da limpeza de mulher”; “Em um ambiente masculino há piadas e brincadeiras, mas nunca senti nenhum tipo de preconceito pelo fato de ser mulher, muito pelo contrário”; “Você precisa ter uma postura de confiança, de segurança, de saber do que está falando. Não precisa ser mais alto, nada. Não se intimidar, não ficar tímida”; “dedicar-se, trabalhar, estudar, estudar muito e até mudar de lugar”.	1374	272	mulher ambiente mundo homem conheçam	Sair	Calma	17	31	3	9	3	5	4	9	8	18
8	“O mundo que eu tive contato hoje de liderança de facilities é de mulheres”; “Recentemente houve uma discussão, pois a empresa quer adotar uma política de diversidade na liderança, ter mais líderes mulheres. O que eu ouvi de outras líderes mulheres, por exemplo: Ah! não, Isso tem que ser por competência. Não pode ser por política. Então, às vezes, dentro do próprio meio existe isso. Quem falou foi uma gerente de facilities”; “Nós, em tese, já temos esse preconceito conosco mesmas, não é? Então, como vamos nos inserir? Com uma postura muito de igualdade e nunca achar que está abaixo, sempre pensar que é igual ou melhor”;	1822	333	mulheres competência gestão tempo igual	Descontentamento	Formação	36	58	14	23	12	14	12	15	6	31

	“Defender a sua formação, defender o seu conhecimento”.															
9	“Lidamos com um time a nossa volta, a maioria homens, que é o time técnico. As mulheres hoje estão muito bem-preparadas e têm índices de estudos maiores. Infelizmente, mesmo tendo mais experiência, às vezes não conseguem ter o mesmo salário que os homens”; “A mulher precisa ter uma inteligência emocional e se impor. Impor-se de uma forma muito clara... que não está lá porque está puxando o saco ou porque é irmã, prima, parente de alguém. Ela está lá pois trabalha, dedica-se, estuda”; “Eu sempre tive comigo de tentar entregar a mais do que me pedem, estar continuamente acima da expectativa. Algumas vezes, é necessário ter um pulso mais firme para não passar por isso. Então, acabamos ficando mais esgotadas”.	274 2	517	mulher direito impor tempo experiênci a	Triste	Respeit o	65	68	17	28	9	23	21	40	12	49
10	“Você está fazendo o gerenciamento de pessoas e tem aquilo: Ah! É mulher, não sabe do que está falando”; “Eu acredito que a questão não valia só o conhecimento. Não valia apenas ir trabalhar e fazer as entregas. Porque havia sempre aquela incerteza, dúvida, mas, será mesmo? Ela é mulher”. “Só que eu sei que há muita discrepância nisso. Então, assim, o que me diferencia? Existe, é real, muito real. Coisas como, pelo menos, 30%, 40% de diferença de remuneração. Algo que assusta”. “Realmente temos que mostrar um pouco mais. Acho que buscar informação, conhecimento, dedicar-se mesmo. Isso é um diferencial, onde conseguimos brigar, fazer as entregas e entender o que estamos fazendo, valorizar o que está sendo feito, valorizar-nos”.	1654	296	saber tempo conhecime nto entregas mulher	Desafia dor	Conhec imento	18	65	6	16	3	6	17	10	9	23

11	“O meu chefe, por exemplo, homem, às vezes, tinha uma linguagem (diferente) assim com a gente. Se ele fosse explicar para uma pessoa, um homem, para quem fosse executar o serviço, ele falaria de uma forma. Para nós, parecia que ele estava meio que falando com uma pessoa que não entende nada e até com piadas assim, mas de uma maneira um pouco mais rude, mais baixa de falar. Sabe que nem achávamos engraçado”; “Mas também tiveram alguns desconfortos, algo muito, muito constrangedor...você vai entrando por um corredor de uma empresa normal, e vai apresentando, então você está à frente porque trabalha ali e a proximidade desse funcionário de manutenção, desse homem conosco, com a mulher, é completamente diferente da distância que ele tem entre ele e um homem. Eu me sentia muito mal”.	128 6	249	homem coragem mulher saber assédio	Barreira	Coragem	19	38	12	8	9	9	11	13	8	20
12	“Eu fui fazer uma entrevista de emprego para trabalhar como engenheira civil. Um dos gestores que me entrevistou, perguntou-me: Olha, vejo que você tem 30 anos, é recém-casada. Pretende ter filhos? Então, assim... não sei se ele fez essa mesma pergunta para um homem. Nesse dia, eu me senti meio assim, poxa, não é? Será que eu perdi a chance desse emprego por ser mulher?”; “Então acho que isso, é se preparar realmente, atualizar-se, saber o que está acontecendo no mercado. Manter-se atenta mesmo. Tem que saber mais... se alguém questionar, você está mais preparada”.	975	204	cliente experiência contrato engenharia gerenciamento	Inferior	Cliente	6	26	1	10	1	2	5	5	4	14
13	“Teve uma fala que me marcou. Nós tínhamos um gestor que disse algo. Ele deu a entender que a mulher que subia de cargo é porque tinha se deitado com alguém. Fiquei enojada, de verdade. Em pleno século que estamos e você escuta isso de um gestor? E depois eu me senti de mãos atadas. Tudo que eu fiz para subir na minha carreira, para ter uma ascensão, não vou ter por	124 6	254	mulher cargo barreira idade invisível	Barreira	Capacidade	20	31	11	14	5	10	10	11	7	18

	que eu estou debaixo de uma supervisão que é machista”; “Acho que nunca devemos deixar de estudar. Quando houver comentários, você não pode permitir aquilo te paralisar”.															
Total		216 95	420 3				339	634	133	214	82	133	149	187	98	353
Porcentagem de termos pós-tratamento							8.1	15.1	3.2	5.1	2.0	3.2	3.5	4.4	2.3	8.4
Desvio-padrão							16.3	30.7	5.9	9.8	4.3	6.9	7.5	9.6	4.1	21.2

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Com base nos depoimentos apresentados sobre o fenômeno do “teto de vidro” nas organizações, diversas conclusões puderam ser extraídas:

1. Desigualdade de gênero: os relatos evidenciam a persistência da desigualdade de gênero nas organizações, onde as mulheres enfrentam desafios adicionais para provar sua competência, sendo muitas vezes submetidas a padrões mais rigorosos que seus colegas masculinos;

2. Ambiente masculino: a presença majoritária de homens em cargos de liderança cria um ambiente propício a brincadeiras inadequadas, discriminação salarial e desconfiança em relação às capacidades das mulheres, contribuindo para a perpetuação do teto de vidro;

3. Necessidade de prova constante: muitas mulheres sentem a pressão constante em provar suas habilidades e conhecimentos, enfrentando desafios que vão além das responsabilidades profissionais, incluindo a necessidade de pôr vezes se “masculinizar” para serem levadas a sério;

4. Impacto na remuneração: algumas mulheres percebem uma disparidade salarial em comparação com colegas masculinos, indicando que o teto de vidro também se reflete em diferenças financeiras, mesmo quando elas possuem a mesma qualificação e experiência;

5. Estigma e discriminação: comentários depreciativos, estigmas e discriminação de gênero são experiências comuns, afetando negativamente a autoestima e a confiança das mulheres no ambiente de trabalho;

6. Necessidade de esforço adicional: as mulheres frequentemente sentem a necessidade de se esforçar mais, buscar qualificação adicional e adotar uma postura mais assertiva para serem reconhecidas e respeitadas no ambiente corporativo;

7. Preconceito internalizado: alguns relatos indicam que mesmo mulheres em cargos de liderança podem internalizar preconceitos de gênero, defendendo critérios de competência estritos e resistindo a políticas de diversidade;

8. Inteligência emocional e resiliência: mulheres destacam a importância de desenvolver inteligência emocional, impor-se e

permanecer resilientes diante de obstáculos e preconceitos, ressaltando a necessidade de habilidades socioemocionais na ascensão profissional.

Em síntese, os depoimentos apontam para a persistência de barreiras de gênero nas organizações, indicando a necessidade urgente de abordar essas questões para criar ambientes de trabalho mais equitativos e inclusivos.

Com base nas palavras-chaves mais citadas, podem-se derivar as seguintes conclusões:

1. Desafios para mulheres no ambiente de trabalho: as palavras mais citadas, como “mulher”, “homem”, “produção”, “carreira” e “tempo”, indicam a presença de desafios específicos enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, relacionados a questões de igualdade, reconhecimento e avanço na carreira;
2. Barreiras e obstáculos: termos como “barreira”, “problema”, “descontentamento” e “inferior” destacam a existência de obstáculos percebidos pelas mulheres em suas trajetórias profissionais, indicando desigualdades e dificuldades a serem superadas;
3. Ênfase na formação e conhecimento: palavras como “conhecimento”, “formação” e “capacidade” sugerem que as mulheres reconhecem a importância da educação e do desenvolvimento de habilidades para superar as barreiras e se destacar profissionalmente;
4. Necessidade de acompanhamento e respeito: expressões como “acompanhamento”, “voz”, “ouvida” e “respeito” apontam para a necessidade de um ambiente que valorize a contribuição das mulheres, ofereça suporte e assegure que suas vozes sejam escutadas e respeitadas;
5. Desafios psicológicos: palavras como “culpa”, “triste”, “desafiador” e “assédio” indicam desafios emocionais e psicológicos enfrentados pelas mulheres no ambiente de trabalho, incluindo a necessidade de superar estigmas e enfrentar situações difíceis;
6. Empoderamento e resiliência: termos como “forte”, “calma”, “coragem” e “sair” indicam a importância do empoderamento, da resiliência e da coragem para enfrentar adversidades e desafios profissionais;
7. Diferenças na percepção: a variedade de palavras, como “cliente”, “engenharia”, “contrato” e “gestão”, reflete as diferentes

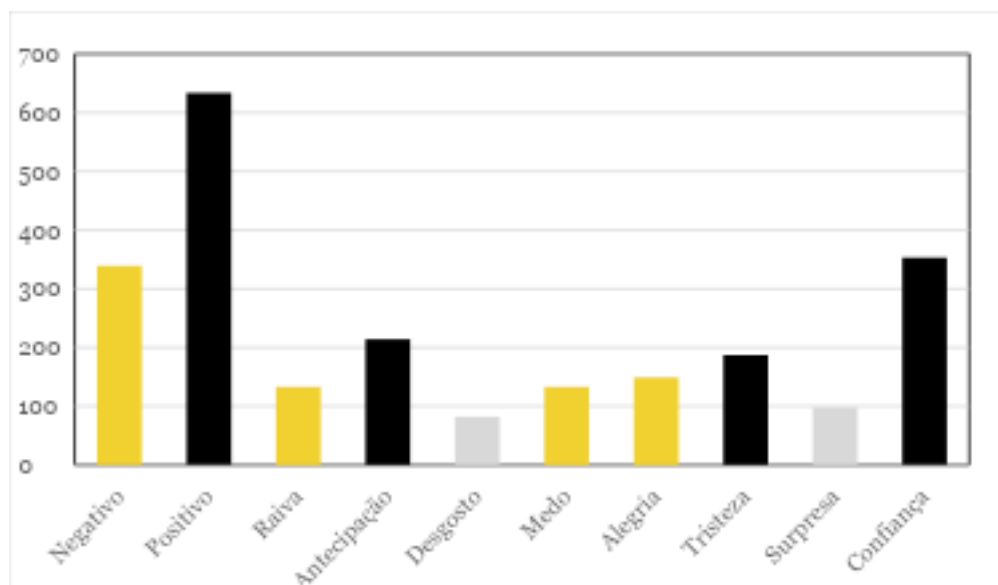
dimensões e setores em que as mulheres enfrentam desafios, indicando que as barreiras não são uniformes em todos os aspectos do trabalho;

8. Necessidade de mudança cultural: a presença de termos como “mundo”, “homens”, “conheçam” e “mundo invisível” sugere a necessidade de uma mudança cultural e conscientização para promover a igualdade de gênero no ambiente de trabalho.

Com relação aos termos negativos mais citados, pode-se sintetizá-los na palavra “obstáculo”, enquanto para os termos positivos mais mencionados, “desenvolvimento”, este último apontado como antídoto. Essas conclusões destacam a complexidade das experiências das mulheres no local de trabalho, enfatizando a importância de abordagens integradas para superar as barreiras percebidas e promover ambientes profissionais mais equitativos.

Essas conclusões são ratificadas pelo Gráfico 1, gerado pelo pacote “syuzhet-vignette”, que incorpora o dicionário de léxico em português e o Word-Emotion Association Lexicon – NRC (JOCHERS, 2020).

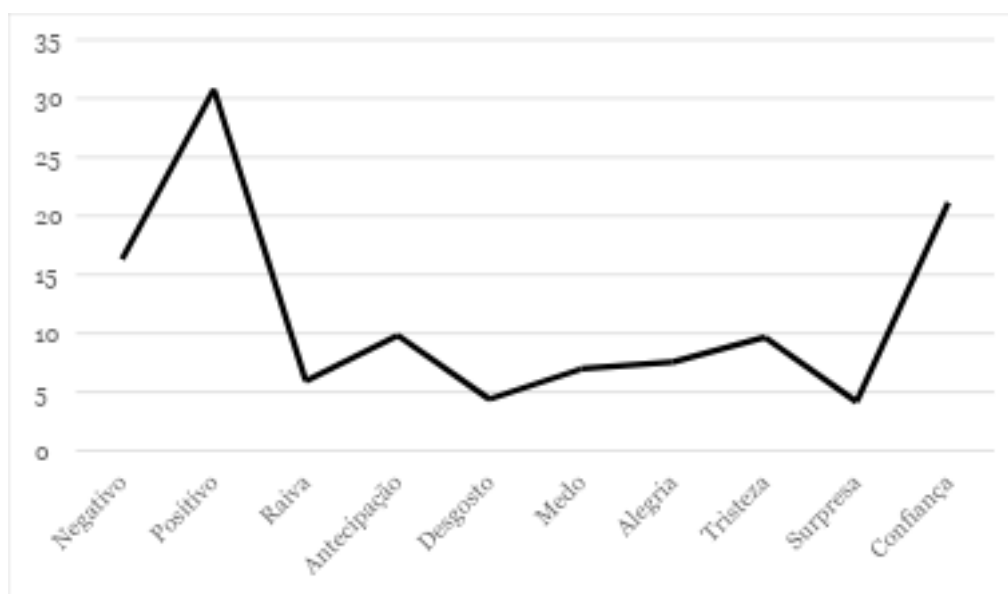
Gráfico 1 – Sentimentos e emoções



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

No somatório total dos termos analisados das entrevistas, houve predominância nos sentimentos positivos, ainda que com alto desvio-padrão (Gráfico 2). Não obstante, com base nas pontuações fornecidas para as diferentes emoções, podem-se fazer as seguintes observações gerais: “Desgosto” e “surpresa” foram pouco citadas nas narrativas, variando de 1 a 15 termos. “Raiva”, “medo” e “alegria”, todavia, foram emoções moderadamente mencionadas nas respostas, variando de 1 a 26 termos. Conquanto, “antecipação”, “tristeza” e “confiança” foram as mais frequentes, com pontuações variando de 5 a 75 termos, indicando uma considerável ênfase na expectativa ou na ansiedade das entrevistadas em relação ao tema abordado. Essas observações, dados os altos desvios-padrão, Gráfico 2, sobretudo no sentimento positivo e na emoção confiança, demonstram que, embora resilientes, essas profissionais apresentaram possíveis ansiedades e desconfortos com o futuro.

Gráfico 2 – Desvio-padrão dos sentimentos e emoções



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Por outro lado, ao analisar individualmente as respostas, tem-se um quadro mais aprofundado dos termos utilizados nas entrevistas, como apresentado na Tabela 3, que mostra as porcentagens de cada respondente para sentimentos e emoções nas narrativas. Tanto os sentimentos quanto as emoções podem variar. Por exemplo, a entrevistada 6, declaradamente vítima de racismo, tem o sentimento

positivo mais baixo, o negativo mais alto e a emoção tristeza mais elevada do grupo. Isso demonstra que outros marcadores sociais poderiam impactar os resultados, porém não foram objeto de estudo dessa pesquisa.

Tabela 3 – Análise individual das porcentagens dos termos utilizados pelas entrevistadas

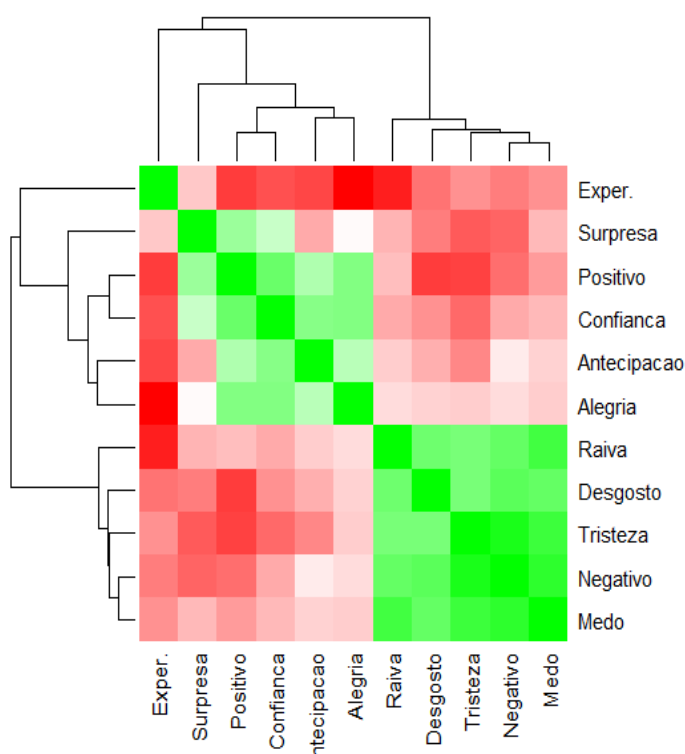
Participante	Negativo	Positivo	Raiva	Antecipação	Desgosto	Medo	Alegria	Tristeza	Surpresa	Confiança
1	10,6	20,3	5,0	5,8	3,0	5,0	4,5	6,0	2,8	12,7
2	6,6	16,2	4,0	5,6	1,7	2,3	2,0	2,6	3,0	7,0
3	8,9	10,9	3,0	5,4	2,0	1,5	4,5	5,0	1,0	7,4
4	4,4	15,4	1,6	5,0	1,6	2,0	3,4	1,7	2,0	9,9
5	6,9	13,9	4,2	3,5	0,7	2,8	2,1	4,9	1,4	4,2
6	13,4	7,2	4,8	3,8	1,9	5,7	1,9	8,6	1,4	1,9
7	6,3	11,4	1,1	3,3	1,1	1,8	1,5	3,3	2,9	6,6
8	10,8	17,4	4,2	6,9	3,6	4,2	3,6	4,5	1,8	9,3
9	12,6	13,2	3,3	5,4	1,7	4,4	4,1	7,7	2,3	9,5
10	6,1	22,0	2,0	5,4	1,0	2,0	5,7	3,4	3,0	7,8
11	7,6	15,3	4,8	3,2	3,6	3,6	4,4	5,2	3,2	8,0
12	2,9	12,7	0,5	4,9	0,5	1,0	2,5	2,5	2,0	6,9
13	7,9	12,2	4,3	5,5	2,0	3,9	3,9	4,3	2,8	7,1

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Em outra análise, agora verificando a correlação de Pearson entre as variáveis “tempo de experiência” e sentimentos e emoções, tem-se o Gráfico 3, indicando que a senioridade pode afetar a percepção do fenômeno. Notadamente todas as correlações entre essas variáveis são negativas, variando de baixa a alta correlação, ou seja, quanto mais experientes as profissionais, menos intensidade nos sentimentos e

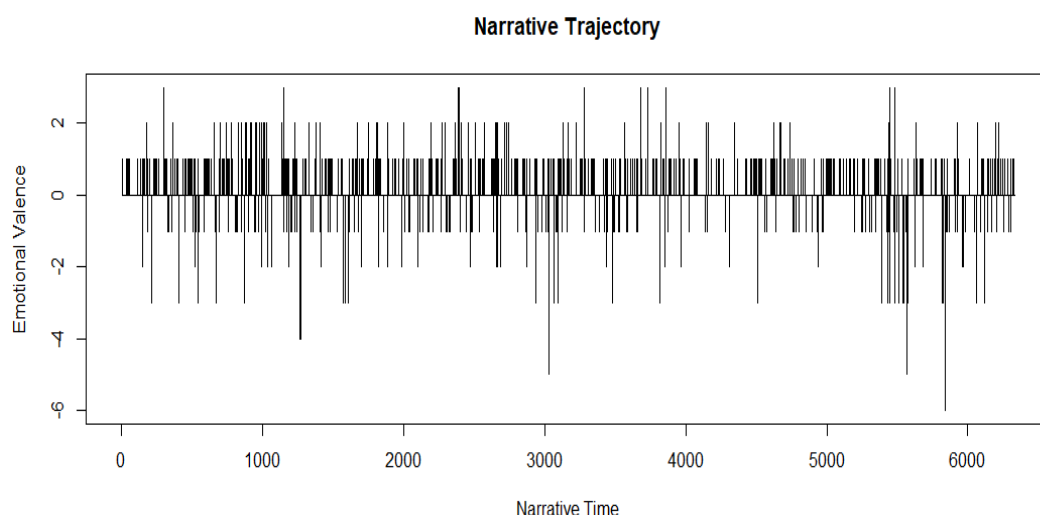
emoções. As emoções “alegria” (coef. corr. -0,55) e “raiva” (coef. corr. -0,45) foram as mais evidentes. Fica a hipótese, a ser futuramente validada, que a senioridade funcionaria como um atenuador sentimental e emocional nos ambientes de trabalho. Porém, essa estratégia poderia indicar uma espécie de take for granted (POWELL e DIMAGGIO, 1991), onde o ambiente exerceria pressão e moldaria o status quo para que as barreiras fossem encaradas como “normais”, do contexto ou da rotina do trabalho, portanto, mascarando subjetivamente as emoções e os sentimentos.

Gráfico 3 – Correlação entre tempo de serviço e sentimentos e emoções



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Por fim, ao analisar a trajetória geral das narrativas em relação aos sentimentos positivos e negativos que o tema “teto de vidro” suscita nas entrevistadas, observa-se um padrão de altos e baixos durante as falas (Gráfico 4), denotando que o assunto traz alternância de polaridade nas expressões das profissionais, ou seja, o fenômeno está presente em suas realidades.

Gráfico 4 – Trajetória das narrativas

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Adicionalmente, a “lente” da mulher no contexto do teto de vidro em FM é valiosa e necessária para enfrentar os desafios específicos, promover a equidade de gênero e construir ambientes de trabalho mais inclusivos e inovadores. Conforme a Figura 1, a “taxa” paga pelas profissionais para transitarem no universo organizacional é alta. Somadas às diferenças salariais já intensamente debatidas e publicadas, existem diferenças “invisíveis” e dificilmente mensuráveis devido ao grau de subjetividade, entendimento, percepção e aferição dessas mulheres sobre o fenômeno. O fato é que, para “furar” essas camadas, muitas delas precisam “pagar” uma espécie de pedágio – women tax, para trafegarem nas “avenidas” organizacionais.

Figura 1 – Women tax nas carreiras femininas em FM



Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Considerações Finais

Atualmente, o setor de FM, apresenta números significativos tanto em quantidade de profissionais, quanto em volume de recursos alocados. Segundo o relatório da McKinsey (2019), entre 2022 e 2027 haverá um faturamento global de cerca de 1,9 trilhão de dólares com crescimento anual de 6,2%. Como relatada na introdução deste artigo, a área de FM, no Brasil, é recente. Origina-se principalmente do campo prático e seu escopo de trabalho é dividido em hard e soft services, sendo o primeiro majoritariamente composto por disciplinas mais técnicas, como as das engenharias, e, sendo assim, mais preenchido por homens. O segundo é do campo da administração, comumente associado a espaços mais femininos. Esta informação foi importante para retratar as realidades de assimetrias e segregações encontradas no estudo.

Foram identificados dois grupos principais nesse trabalho, ambos corroborados com pesquisas recentes sobre os impactos do gênero nas carreiras das mulheres. Um dos grupos, maioritário, é formado por profissionais provenientes de graduações em administração, com um

background mais focado em ambas as atividades soft e hard services, ratificando os inúmeros obstáculos e barreiras invisíveis (teto de vidro) enfrentados ao longo das carreiras e relatados na literatura. Normalmente, os estudos de gênero em carreiras são direcionados para explicar as dificuldades na ascensão vertical, assim dizendo, em direção ao poder. No entanto, neste artigo foi possível verificar uma nova perspectiva: a dificuldade para deslocamentos laterais ou horizontais nas empresas, já que parte das entrevistadas ocupava camadas hierárquicas operacionais e não de liderança. Em algumas entrevistas foi possível verificar o efeito de interseccionalidades, como raça, mas essa abordagem não foi aprofundada neste trabalho, bem como a de senioridade que, aparentemente, produzem “anestésicos” que atenuariam as emoções e sentimentos nos espaços laborais.

Um segundo grupo, em menor número, afirmou não se deparar com barreiras invisíveis. Esse fato vale algumas hipóteses para futuras investigações: i) as entrevistadas realmente não tiveram contato com teto de vidro por serem oriundas de formações mais técnicas, como as engenharias, conseqüentemente mais “acostumadas” às abordagens preconceituosas; ii) as entrevistadas não foram treinadas nas nuances e nas sutilidades do teto de vidro nas carreiras, desta forma não tem “lentes” aferidas para tal observação; iii) as entrevistadas fazem parte do chamado “grupo eleito”, estudado pelas teorias de tokenismo, onde algumas, principalmente em carreiras supostamente masculinas ou hard, são selecionadas pelos grupos dominantes como tokens ou vitrines, tornando-as “cegas” dentro de bolhas dominantes. São respostas que carecem de investigações mais aprofundadas.

Não obstante, praticamente todas as entrevistadas relataram o “fazer a mais” durante suas trajetórias profissionais, sugerindo a existência de uma “taxa adicional”, denominada de “women tax”, para que elas transitem, circulem e sobrevivam nas organizações. Como antídoto a essa taxa, a maioria citou o desenvolvimento, a capacitação profissional e a formação acadêmica, ecoando nos números do IBGE que demonstram essa diferença, ou seja, as mulheres estão cada vez mais escolarizadas que os homens. Em suma, este estudo evidenciou uma realidade ainda muito presente na maioria das carreiras femininas, independentemente dos cargos, impondo uma dura constatação: se a ONU e o IBGE apontam uma diferença salarial de aproximadamente 20%, sendo essa a parte visível da questão, conclui-se que se somando à

parte “invisível”, dependendo da lente da profissional, essa diferença será significativamente superior.

O estudo apresentou outras limitações, como a falta de aprofundamento em relação aos marcadores sociais na percepção do teto de vidro, dos impactos do tipo de escolha das formações técnicas ou acadêmicas nos contextos laborais em FM, bem como da ausência de aprofundamento no grupo minoritário que afirmou não ter tido contato com o fenômeno.

Referências:

ALARCÓN, S. F. ¿ Hepeating, bropropriating o simplemente robot intelectual? Um tipo de violência de género invisibilizada en el mundo laboral. **Noticias CIELO**, (6), 6, 2023.

ALBRECHT, J.; et al. Is There a Glass Ceiling in Sweden? **Journal of Labor Economics**, 21, 145 – 177, 2001.

BAKER, B.; LIGHTLE, S.S. Cracks in the Glass Ceiling: An Analysis of Gender Equity in the Federal Government Auditing Career Field, **Journal of Government Financial Management**, vol. 50, 2001

BARREIRA, Júlia. Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto? **Movimento**, v. 27, p. e27080, 2022.

BASU, M.; SINHA, A. S. The Glass-Ceiling Phenomenon: A Literature Review and Research Agenda. **Working Paper. IIMK/WPS/425/SM/2021/03**. March, 2021.

BRASIL. Classificação Brasileira de Ocupação. Disponível em: <http://www.mtecbo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTitulo.jsf>. Acesso em: 14 set 2023.

BRUSCHINI, C.; LOMBARDI, M. R. **Mulheres e homens no mercado de trabalho brasileiro: um retrato dos anos 1990**. In: MARUANI, M. e HIRATA, H. (Orgs.). As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: Senac, 2003. Acesso em: 23 de abril de 2023.

BRUSCHINI, M.C.A.; LOMBARDI, M.R. Mulheres, trabalho e família. Fundação Carlos Chagas, **Difusão de Ideias**, 2007.

BRYMAN, Alan. Integrating quantitative and qualitative research: how is it done? **Qualitative research**, v. 6, n. 1, p. 97-113, 2006.

COSTA, A. A. A. O movimento feminista no Brasil: dinâmicas de uma intervenção política. **Revista Gênero**, 5(2), 2005.

COTTER, D., et al. The Glass Ceiling Effect. **Social Forces**, 80, 655 – 681, 2001.

DATAUSA. Disponível em: <https://datausa.io/profile/soc/facilities-managers>. Acesso em: 09 de março de 2023.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL 2023. A igualdade de gênero está estagnada: 131 anos para eliminar as desigualdades. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR23_news_realease_PT.pdf. Acesso em: 08 set 2023.

GALVIN, Ray. How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge?. **Journal of Building Engineering**, v. 1, p. 2-12, 2015.

GUBA, Egon G. et al. Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of qualitative research**, v. 2, n. 163-194, p. 105, 1994.

HYMOWITZ, C.; SCHELHARDT, T.D. The Glass-Ceiling: Why Women Can't Seem to Break the Invisible Barrier that Blocks Them from Top Jobs. **The Wall Street Journal**, 57, D1, D4-D5, 1986.

IBGE. Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html?=&t=publicacoes> . Acesso em: 02 de abril de 2023.

IFMA. Women in FM: IFMA Reveals Global Stats, Highlights “Opportunities to Thrive”, 2023. Disponível em: <https://facilitiesmanagementadvisor.blr.com/human-resources/women-in-fm-ifma-reveals-global-stats-highlights-opportunities-to-thrive/>. Acesso em: 11 de novembro de 2023

JOCHERS, M. **Introduction to the Syuzhet Package**. Disponível em:

<https://cran.r-project.org/web/packages/syuzhet/vignettes/syuzhet-vignette.html?>. Acesso em: 20 de junho de 2023.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J.; TURNER, L. A. Toward a definition of mixed methods research. **Journal of Mixed Methods Research**, v. 1, n. 2, p. 112-133, 2007.

KANTER, R. M. Men and Women of the Corporation Revisited: Interview with Rosabeth Moss Kanter. **Human Resource Management in Action**, 1987.

KOSAK, M. M. Gaslighting e mansplaining: As formas da violência psicológica: **Anais do V Simpósio Gêneros e Políticas Públicas**, v.5, n.1, 2018.

MADALOZZO, Regina. Teto de Vidro e Identificação: uma análise do perfil de CEOs no Brasil. **InsperWorkingPaper**, Insper Instituto de Ensino e Pesquisa, 2010.

MADALOZZO, Regina; MARTINS, Sergio Ricardo. Gender wage gaps: comparing the 80s, 90s and 00s in Brazil. **Revista de economia e administração**, v. 6, n. 2, 2007.

McKINSEY. **Six emerging trends in facilities management sourcing** 2019. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/six-emerging-trends-in-facilities-management-sourcing>. Acesso em: 14 set 2023.

OCH, M. Interrupting in the German Bundestag: gendered opposition to female members of parliament? **Politics & Gender**, 16(2), 388-408, 2020.

OLIVEIRA, R. D. **Reengenharia do tempo**. Rocco Ed. São Paulo, 2003.

ONU. Mulheres ainda ganham em média 20% a menos que os homens no mundo, 2019. Disponível em: <https://news.un.org/pt/interview/2019/03/1663351>. Acesso em: 09 de março de 2023.

PEARCE, A.R. Sustainable Urban Facilities Management. **Encyclopedia of Sustainable Technologies**, Vol. 2, Myers-Lawson School of Construction, Blacksburg, VA, United States, 2017.

PIAIA, Emerson; COSTA, Marcos Vinícius Tovazzi; QUINELLO, Robson. A percepção de gestores de facilities sobre o estado de conservação das infraestruturas prediais no Estado de São Paulo. **E&S Engineering and Science**, v. 11, n. 2, p. 18-30, 2022.

PLUTCHIK, R. The Multifactor-Analytic Theory of Emotion. **The Journal of Psychology**, 50(1), 153–171, 1960.

POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. eds. Chicago: University of Chicago Press, 1991.

SANTOS, M.H.; AMÂNCIO, L. Sobreminorias em profissões marcadas pelo gênero: consequências e reações. **Análise Social**, 212, xlix (3.º), 2014.

SULLIVAN, K. *et al.* Empirical study of the current United States facilities management profession. **Journal of Facilities Management**, v. 8, n. 2, p. 91-103, 2010.

TAPARIA, M.; LENKA, U. An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect, **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Vol. 9 No. 3, pp. 372-400, 2022.

TOKUNAGA, H.; GRAHAM, T. The “glass ceiling”. **IEEE Potentials**, 16, 17-23, 1987.

VAZ, E. R. D., et al. “We go through a bit of everything”: The Labyrinth Career of the Professional Trajectories of Executive Women. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 25(1), p.88-107, 2023.

WRIGHT, S.C. **Restricted intergroup boundaries: Tokenism, ambiguity, and the tolerance of injustice**. In J. Jost, B. Major (eds.), *The Psychology of Legitimacy: Emerging Perspectives on Ideology, Justice, and Intergroup Relations*, Nova Iorque, Cambridge University. Press, pp. 223-254, 2001.

WÜNSCH FILHO, V. Perfil epidemiológico dos trabalhadores. **Rev Bras Med Trab** 2.2 (2004): 103-17, 2004.

“Women tax”: the impact of the “glass ceiling” phenomenon on the careers of Facility Management professionals in Brazil.

ABSTRACT: This study explores the "glass ceiling" impact on female careers in facility management in São Paulo. Based on 13 interviews and analyzed with RStudio, it uncovers a subtle "women's tax" as a countermeasure to invisible barriers. The recurring theme of the imperative to "do more" imposes an additional burden on women's careers. The study provides unique insights into the "glass ceiling" phenomenon in the context of FM professionals, contributing to the growing discussion of gender dimensions in the Brazilian labor market.

KEYWORDS: Women tax. Diversity. Inclusion.

Robson QUINELLO,

SENAI Vila Mariana, São Paulo

Doutor em administração pela Universidade São Paulo (USP),

*Pós-doutor em Administração pela Universidade Nove de Julho
(São Paulo), Pesquisador e professor no curso de pós-graduação em
gestão de facilities no Senai Vila Mariana, São Paulo.*

E-mail: rquinello@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3526-997X>

Ana Luiza CONSOLINO ALEXANDRINO ORTIZ,

SENAI Vila Mariana, São Paulo. Pós-graduada em Gestão de

*Facilities (SENAI Vila Mariana, São Paulo) e Analista Sênior de
Facilities e Real Estate em empresa multinacional do setor automotivo.*

E-mail: analuiza.ortiz@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7527-7466>

Recebido em: 03/08/2024

Aprovado em: 29/09/2025