



Mulheres na Gestão Universitária: Carreira e Percepção de Obstáculos na Ascensão Profissional

Women in University Management: Career and Perception Obstacles in Professional Ascension

Rebeca da Rocha Grangeiro¹
Maria Luciana Militão²

Resumo

O presente estudo buscou analisar a inserção da mulher em cargos de gestão em uma instituição federal de ensino superior e a percepção dessas gestoras sobre barreiras e desigualdades enfrentadas para ascensão profissional na universidade. Quanto aos procedimentos metodológicos, a pesquisa é de natureza qualitativa e utilizou entrevistas semiestruturadas como estratégia de coleta de dados primários, e foram identificados dados secundários para o exame do quadro de servidores da instituição analisada. As participantes da pesquisa foram 13 servidoras que ocupam cargos de direção (CD), sendo oito docentes e cinco técnicas administrativas. Não se observa na instituição paridade nos cargos de direção, sobretudo nos níveis mais altos, fato que caracteriza indício da existência do efeito teto de vidro. Notou-se que a ascensão das entrevistadas aos cargos de direção está vinculada à experiência, à atuação e à própria formação das entrevistadas. Há evidências de discriminação de gênero na IFES examinada, pois mesmo as mulheres que, a princípio, negaram haver discriminação (aproximadamente metade da amostra) relataram fatos vivenciados na instituição que se caracterizam como atitudes discriminatórias de gênero. As redes de relacionamento masculinas e a percepção fundamentada em estereótipos femininos que os homens possuem das mulheres foram apontadas pelas entrevistadas como motivos para que elas sejam preteridas nos processos de escolha para ocupação de cargos de direção.

Palavras-chave: gênero e carreira; mulheres em postos de liderança; teto de vidro; instituição federal de ensino superior.

Abstract

The present study sought to analyze the insertion of women in management positions in a federal institution of higher education, and the perception of these managers about barriers and inequalities faced for professional advancement at the university. As for the methodological procedures, the research is qualitative and used semi-structured interviews as collection primary data strategy, and secondary data were identified to examine the analyzed institution staff. The research participants were 13 civil servants who occupy management positions, eight teachers, and five administrative technicians. There is no parity in the management positions at the institution especially at the highest levels, fact that characterizes the existence of the glass ceiling effect. It was noted that the interviewees' rise to management positions links to the experience, performance, and training of the interviewees. There is evidence of gender discrimination in the examined IFES because even women who, at first, denied prejudice (approximately half of the sample) reported facts experienced in the institution characterized as gender discriminatory attitudes. The male relationship networks and the perception based on female stereotypes that men have of women were pointed out by the interviewees as reasons for them to be overlooked in the choice processes to occupy management positions.

Keywords: gender and career; women in leadership positions; ceiling glass; federal higher education institution.

1 Mestrado e Doutorado em Psicologia Organizacional e do Trabalho pela Universidade Federal da Bahia. Professora da Universidade Federal do Cariri (UFCA), no Centro de Ciências Sociais Aplicadas.

2 Graduada em Administração pela Universidade Federal do Cariri (UFCA).

1. INTRODUÇÃO

A participação de mulheres em cargos na alta hierarquia não acompanhou a evolução feminina no mercado de trabalho (MARRY; POCHIC, 2017; BETIOL; TONELLI, 1991). O cuidado com os filhos e família, atividades socialmente delegada às mulheres, ou ainda o preconceito e discriminação de colegas de trabalho configuram-se como empecilhos para o alcance de cargos estratégicos nas organizações (ELLEMERS, 2014). Dados brasileiros apontam que 7,2% dos cargos de conselhos administrativos são ocupados por mulheres (IBGC, 2015). De modo semelhante se apresenta o contexto europeu, no qual menos de uma em cada dez empresas possuem uma chief executive officer (CEO). Em 2017, as mulheres contabilizaram 7,1% dos conselheiros e 5,5% dos CEO (EUROPEAN COMMISSION, 2018). Apesar da ampliação feminina em cargos de poder e liderança nas organizações, o número de mulheres se faz cada vez mais raro à medida que os cargos se tornam mais altos hierarquicamente (DERKS et al., 2011; STOJMENOVSKA, 2019).

Ainda que o ingresso em instituições públicas se dê por meio de aprovação prévia em concurso de provas e títulos, assim como em organizações privadas, nessas não existe garantia de igualdade de gênero. Destarte, pesquisas realizadas por Siqueira et al. (2016) e Vaz (2013) sugerem que o serviço público tampouco escapa das atitudes discriminatórias que circundam a esfera privada. Esse fato é perceptível ao se analisar a reduzida presença de mulheres ocupando altos cargos de comando na administração pública ou em instituições públicas de ensino e pesquisa (SIQUEIRA et al., 2016; VAZ, 2013). Diante do exposto, propõe-se como objetivo deste estudo analisar a inserção da mulher em cargos de chefia de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) e a percepção dessas gestoras sobre barreiras e desigualdades enfrentadas para ascensão profissional na universidade.

A pesquisa torna-se relevante, pois, ainda que trajetórias profissionais de gerentes e executivas se destaquem no cenário das publicações sobre gênero e carreira (FRAGA; GEMELLI; ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2019), os estudos acerca da temática no setor público são mais raros (VAZ, 2013) e o panorama de escassez de investigações também é identificado quando se observa mulheres na gestão de instituições de ensino superior (cf. SIQUEIRA et al., 2016; MIRANDA et al., 2013; FIALHO et al., 2018).

Este estudo se distingue de outras pesquisas que abordam as mulheres em cargos de gestão na universidade (cf. SIQUEIRA et al., 2016; MIRANDA et al., 2013; FIALHO et al., 2018) e busca complementá-los, a fim de fortalecer a literatura brasileira sobre gênero e gestão feminina nas universidades. Desse modo, ele se adiciona aos estudos que analisam o percentual de ocupação feminina em diferentes áreas de atuação (SIQUEIRA et al., 2016), o empoderamento feminino (FIALHO et al., 2018) e o exercício da função gerencial sob a ótica de identidade e gênero (MIRANDA et al., 2013), examinando não somente a inserção de servidoras docentes em cargos de gestão, mas também de servidoras técnico-administrativas. Este artigo também se justifica pela importância de compreender de que maneira o meio universitário, na qualidade de um contexto de reflexão e produção de conhecimento, posiciona-se e atua sobre questões relevantes e em evidência socialmente. No caso, a ascensão feminina a postos de comando e liderança.

2. BARREIRAS (IN)VISÍVEIS NA ASCENSÃO PROFISSIONAL FEMININA: TETO DE VIDRO NO SETOR PÚBLICO

Observa-se que, mesmo em áreas abertas à participação feminina no mercado de trabalho brasileiro, há supremacia de pessoas do sexo masculino em cargos estratégicos (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Nesse sentido, percebe-se que as mulheres continuam confinadas aos guetos tradicionalmente femininos (LOMBARDI, 2013).

As barreiras impostas às mulheres dentro das organizações foram denominadas, na década de 1980, *glass ceiling*, ou teto de vidro, por sua sutileza e transparência, concomitante à força para impedir a progressão de mulheres aos níveis mais altos da hierarquia (STEIL, 1997). Essa denominação se deve ao fato de que a promoção interna é incumbida à gestão da empresa, e os critérios, por via de regra, não são necessariamente divulgados, nem mesmo para os colaboradores internos, representando uma barreira invisível para a progressão na carreira de mulheres (MADALOZZO, 2011).

Blau e Devaro (2007) apontam que há maior probabilidade de promoção para homens do que para as mulheres. A escolha de um(a) CEO pelo Conselho de Administração não se fundamenta apenas na capacidade e experiência do(a) candidato(a), mas também em sua similaridade com o perfil do conselho que o elegeu. A existência de conselhos predominantemente masculinos reduz a possibilidade de escolha de uma CEO do gênero feminino. Desse modo, a baixa identificação dos membros do conselho com a candidata à vaga de CEO pode ocasionar em sua não escolha para o cargo (COOK; GLASS, 2014).

Nesse sentido, Sabharwal (2015) aponta características que impedem a ascensão feminina na hierarquia organizacional, a saber: estereótipos de gênero; segregação sexual do trabalho; carência de mentoria ou de modelos a serem seguidos; exclusão das redes informais de relacionamento; apoio limitado da organização para que as mulheres equilibrem vida e trabalho.

De modo semelhante ao meio corporativo, observa-se o efeito teto de vidro na administração pública federal, na qual os cargos comissionados são provisórios e preenchidos através de nomeação (VAZ, 2013). Vaz (2013) elaborou um levantamento acerca do percentual da participação feminina em cargos direção, chefia e assessoramento (DAS)

entre os anos 1997 a 2009. Foi constatado que mulheres ocupavam 45,3% das funções do nível DAS1 (nível hierárquico mais baixo), no entanto apenas 23,7% dos cargos nível DAS5 e um percentual ainda menor de 20,9% nas funções nível DAS6 (mais alto patamar hierárquico). Embora esses percentuais apresentem, nos últimos anos, tendência à progressão, ainda se configura como um movimento lento, sobretudo quando se trata dos altos níveis hierárquicos.

O fenômeno também pode ser notado em cargos de gestão de universidades federais (MIRANDA et al., 2013; SIQUEIRA et al., 2016). As mulheres enfrentam barreiras nesse contexto devido a preconceito de gênero. Mas ele não se apresenta de forma explícita, sendo até mesmo negado em alguns momentos (SIQUEIRA et al., 2016; FIALHO et al., 2018). Há depoimentos de professores, formadores de opinião e possuidores de discurso de autoridade que disseminam a igualdade de gênero em órgãos públicos (MIRANDA et al., 2013), porém essa declaração é refutada por dados estatísticos que apresentam a maioria numérica dos homens (72,15%) em cargos de gestão universitária (MIRANDA et al., 2013).

As barreiras relativas ao efeito *glass ceiling* são consequências de preconceitos comportamentais e processos organizacionais que travam as mulheres em suas tentativas de alcançar posições de comando. Elas favorecem a promoção entre pares do sexo masculino e a inserção mínima, ou ausência de inserção, das mulheres em redes de relacionamento em que circulam informações privilegiadas e que, por sua vez, contribuem para ascensão a postos de responsabilidade (LATOUR, 2008). A natureza segregatória das redes estabelecidas nas organizações exclui as mulheres de importantes conexões e discussões, de modo que ter ampliado o capital humano (educação e experiências no mercado de trabalho) não foi suficiente para promover a queda do teto de vidro para as mulheres (O'NEIL; BILIMORIA; HOPKINS, 2008). Para ter chance igual a do homem de receber uma promoção, a mulher deve trabalhar mais, dedicar-se mais e mostrar-se mais competente (MIHALČOVÁ, PRUŽINSKÝ; GONTKOVICOVA, 2015).

Os preconceitos comportamentais citados dizem respeito à forte implicação das mulheres em suas vidas privadas e à falta de ambição feminina (MARRY; POCHIC, 2017). As carreiras estão inseridas no contexto mais amplo de vida das mulheres e, para elas, trabalho e vida privada parecem estar indissolúvelmente interligados (O'NEIL; BILIMORIA; HOPKINS, 2008). Assim, o preconceito direcionado ao forte comprometimento de mulheres com suas vidas privadas remete a um paradoxo com a realidade organizacional, no qual predomina a norma masculina de disponibilidade completa (ACKER, 1990).

Ainda, os múltiplos papéis profissionais e sociais que as mulheres devem desempenhar geram sobrecarga e desgaste físico e mental (BEZERRA; VIEIRA, 2013). A responsabilidade principal de realizar as tarefas de cuidar da casa e das crianças ainda é atribuída às mulheres (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Assim, a atuação nos domínios profissional e doméstico coloca as mulheres frente a desafios para conciliação das atividades.

Conforme Madalozzo e Blofield (2017), mulheres-mães destacaram a intensidade de conflitos entre trabalho e família após a maternidade, quando muitas vezes tiveram que reduzir a carga de trabalho para se ocupar dos filhos, fato não muito bemvisto pelas organizações. Diante disso, adiar a maternidade vem sendo estratégia comum entre mulheres que optam pela consolidação da carreira profissional, fato que também se caracteriza como uma fonte de sofrimento (VIRTALA et al., 2006, CARVALHO NETO; TANURE; MOTA-SANTOS, 2014). Em contrapartida, para homens, o fato de ter filhos é percebido pela organização como uma qualidade de responsabilidade (MADALOZZO; BLOFIELD, 2017). Ainda, Chênevert e Tremblay (2002) apontam que os homens são mais favorecidos com o casamento, pois suas cônjuges se responsabilizam pela administração da casa e cuidado com os filhos, o que lhes possibilita ter mais tempo para investir na carreira.

Dito isso, esse estudo assume o pressuposto de que existem barreiras para a ascensão feminina aos postos mais elevados da gestão universitária. Essas barreiras são consequência de preconceitos de gênero, exclusão de redes informais e do apoio limitado para que as mulheres equilibrem vida provada e profissional.

3. DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para alcançar os objetivos propostos, o presente estudo caracteriza-se como pesquisa qualitativa, com uso de informações coletadas a partir de dados primários e secundários. Para a coleta de dados primários, optou-se por entrevista com roteiro previamente semiestruturado, escolhida por oferecer liberdade e espontaneidade às entrevistadas e pesquisadoras (MACLEAN; HARVEY; CHIA, 2012). Os dados secundários foram fornecidos pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da instituição examinada e se referiram ao quantitativo dos servidores da universidade, quanto ao gênero, no total e nos quatro níveis de cargos de direção existentes.

3.1 Breves apontamentos sobre a IFES em estudo

No tocante à universidade em estudo, trata-se de uma instituição federal de ensino superior, com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação. Foi fundada em 2013, a partir do desmembramento de outra instituição. Ela é composta de cinco *campi*, os quais ofertam 14 cursos de graduação e sete cursos de pós-graduação. Essa instituição apresenta características que a tornam um campo de pesquisa interessante para análise de gestão feminina. A primeira delas se refere ao fato de ser uma universidade jovem, que pode usufruir do fato dos postos de gestão não estarem estreitamente atrelados à figura do homem. A segunda diz respeito à universidade

estar localizada no interior do estado do Ceará, ainda fortemente marcado pela desigualdade de gênero, ao mesmo tempo em que tem, no seu corpo de servidores, profissionais que vieram de regiões onde essas desigualdades são mais atenuadas. Assim, é um lugar que permite heterogeneidade quanto à percepção da atuação de mulheres em cargos de gestão, portanto um campo de pesquisa que merece ser examinado.

Dados fornecidos pela PROGEP da instituição indicaram um total de 595 servidores. O corpo docente é constituído por 318, sendo 192 homens e 126 mulheres. O corpo técnico-administrativo é composto por 277 profissionais, sendo 145 homens e 132 mulheres.

Observa-se que existe equilíbrio entre os percentuais de homens (52,35%) e mulheres (47,65%) no corpo técnico-administrativo, no entanto nota-se que a instituição estudada caracteriza-se pela presença de homens na docência (60,37%). Tal cenário é congruente com os achados de Siqueira et al. (2016), os quais reiteram que o contexto descrito não é muito diferente em grande parte das universidades brasileiras. Por sua vez, também foi realizado um levantamento sobre o número de servidores que ocupavam os cargos de direção (CD) na IFES. Eles são cargos comissionados ou de confiança e se dividem em quatro níveis. O nível mais elevado na hierarquia é o CD1, ocupado pelo(a) reitor(a), seguido do CD2, ocupado por pró-reitores. Imediatamente abaixo está o CD3, no qual atuam pró-reitores adjuntos, diretores das unidades acadêmicas e diretores administrativos. Finalmente, no CD4, encontram-se diretores de coordenadorias.

Constatou-se, na referida instituição, que 39,2% dos cargos de direção (CD) nível 4 eram ocupados por mulheres (nível mais baixo), enquanto que, para CD2, esse número se reduzia a 25%, indo ao encontro de outros achados empíricos que apontam redução da quantidade de mulheres à medida que se sobe na hierarquia da organização (DERKS et al., 2011; VAZ, 2013).

3.2 Participantes da pesquisa

Constituem-se como participantes da pesquisa 13 servidoras federais técnicas e docentes, que ocupavam cargos de direção em uma instituição federal de ensino superior. A idade das entrevistadas variou de 29 a 52 anos. Observou-se heterogeneidade do grupo quanto ao estado civil e diversidade em relação a possuir filhos. Os dados de perfil socio-ocupacional estão sintetizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas

	Idade	Escolaridade	Cargo	Tempo na instituição	Tempo no CD	Estado civil	N.º de filhos
E1	36	Mestrado	Professora	6 anos	3 meses	Divorciada	1
E2	32	Doutorado	Professora	2 anos	1 ano e 3 meses	Solteira	0
E3	42	Especialização	Téc. Adm.	11 anos	1 Ano e 8 meses	Casada	1
E4	42	Doutorado	Professora	8 anos	1 ano e 4 meses	Casada	2
E5	51	Doutorado	Professora	12 anos	2 anos	Divorciada	2
E6	35	Graduação	Téc. Adm.	3 anos e 8 meses	1 ano e 8 meses	Solteira	0
E7	45	Mestrado	Professora	10 anos	5 anos	Casada	3
E8	29	Especialização	Téc. Adm.	4 anos	2 anos	Solteira	0
E9	29	Especialização	Téc. Adm.	7 anos	2 anos	Solteira	0
E10	41	Mestrado	Professora	3 anos	7 meses	Casada	1
E11	29	Doutorado	Professora	3 anos	5 meses	Casada	1
E12	41	Mestrado	Professora	10 anos	3 anos	Casada	2
E13	34	Graduação	Téc. Adm.	4 anos	2 anos	Solteira	0

Fonte: dados da Pesquisa (2018)

Quanto aos dados ocupacionais, a amostra é formada por oito professoras e cinco técnicas administrativas, e a maioria possuía título de mestra e doutora. As respondentes ocupavam cargos de direção, estando duas no nível CD2, seis no CD3 e cinco no CD4. Não se inseriu a informação referente ao CD de cada uma das entrevistadas no Quadro 1 a fim de resguardar o anonimato das entrevistadas. O tempo total de carreira na instituição variou entre dois e 12 anos de serviços prestados. O tempo no cargo em exercício variou de três meses a cinco anos.

3.3 Procedimento de coleta e análise de dados

As informações constantes nesta pesquisa foram coletadas por meio de entrevistas, realizadas presencialmente, entre os meses de maio de 2018 a dezembro de 2018. O primeiro contato com as entrevistadas ocorreu por *e-mail*, formalizando o convite para a participação voluntária no estudo. No dia previamente agendado, houve esclarecimento do objetivo da pesquisa e garantiu-se a preservação do anonimato das participantes. Ademais, as respondentes foram solicitadas a assinar um Termo do Consentimento Livre e Esclarecido.

As entrevistas foram posteriormente transcritas. No total, foram contabilizadas 9 horas e 10 minutos de áudio, com uma média aproximada de 42 minutos para a realização de cada entrevista. As transcrições resultaram em um dossiê de 185 páginas de depoimentos. As narrativas transcritas foram analisadas a partir da análise temática, mediante a categorização dos temas que foram sugeridos pelo roteiro da entrevista.

A análise temática é um método comumente utilizado em pesquisas analíticas qualitativas. Ela auxilia na identificação e no exame de temas ou padrões nos dados coletados (BRAUN; CLARKE, 2006). A análise temática pode ser considerada como uma abordagem muito útil na compreensão dos significados explícitos e implícitos associados a dados textuais (GUEST; MACQUEEN; NAMEY, 2012).

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As temáticas discutidas a seguir, presentes nos depoimentos das entrevistadas, contemplam duas perspectivas: I) trajetória de carreira; e II) percepções sobre a (in)existência de entraves para a progressão feminina na referida instituição.

4.1 Trajetória de carreira e inserção feminina nos cargos de gestão na IFES examinada

A carreira feminina possui algumas peculiaridades discutidas nesta seção e que se apresentam como desvantagens, pois podem desacelerar ou até mesmo impedir o desenvolvimento profissional dessas mulheres. A primeira peculiaridade abordada diz respeito ao percurso de carreira feminino, que foge à linearidade característica da carreira masculina e apresenta ampla variedade de padrões. As mulheres têm menor probabilidade de conseguir realizar o plano de carreira que traçaram para si próprias que os homens (CABRERA, 2007), uma vez que carreira e família coexistem como centrais nas suas vidas e suas carreiras estão inseridas no contexto de vida mais amplo, de modo que trabalho e vida privada parecem intimamente interligados, aspectos também examinados na trajetória das gestoras deste estudo (O'NEIL; BILIMORIA; HOPKINS, 2008).

Quanto à trajetória profissional de docentes, observa-se que elas possuíam percurso comum no que diz respeito ao cumprimento das exigências de escolarização e experiência docente para conseguir a aprovação em concurso para magistério de nível superior. Assim, entre as docentes, constata-se a passagem pela pós-graduação, bem como a experiência em lecionar em instituições públicas ou privadas. O que diferencia as trajetórias profissionais das docentes refere-se ao fato de que algumas possuíam experiência no mercado de trabalho em suas áreas, enquanto outras seguiram caminho puramente acadêmico. Nota-se, ainda, que as entrevistadas expressaram o anseio e o apreço por exercerem as suas atuais profissões.

[...] quando eu passei na faculdade, meu pai me disse que eu teria que trabalhar; começou aí, eu tinha 18 anos [...] pra pagar minhas contas pessoais [...] parei durante dois anos do mestrado, aí fui estudante mesmo profissional [...] quando eu terminei, eu comecei a dar aula em faculdade particular aqui **na cidade** [...] dois anos em particular, depois entrei na **(nome da universidade em estudo)** [...] a vivência prática, pra mim, me ajuda a dar aula, então eu sempre quis fazer o mestrado, eu queria dar aula, igual quando era pequena – eu aprendia na escola e ensinava pras bonecas [...]. (E01, **grifo das autoras**)

[...] com 17 anos eu comecei a cursar bacharelado em Biologia [...] aí entrei no laboratório, como voluntária [...] após um ano, eu consegui uma bolsa do CNPq e fiquei minha graduação inteira nesse laboratório [...] já ingressei no mestrado e, em paralelo a isso, prestei uma seleção na CRED 19 e já comecei a lecionar [...] iniciei o meu doutorado [...] ingressei **aqui na universidade**, fiz o concurso em 2014 e fui chamada em 2015, comecei a trabalhar aqui como docente [...] era o sonho da minha vida ser professora universitária” (E11, **grifo das autoras**)

Quanto à trajetória de servidoras técnico-administrativas, não foi possível observar um padrão na escolarização ou nas experiências de trabalho anteriores entre elas. As experiências profissionais das servidoras técnicas foram desde professora da educação infantil, coordenadora de escola, atuação na área de serviços como manicure, até atendimento em estabelecimentos comerciais.

[...] eu passei de professora infantil pra coordenadora geral, no decorrer dos 11 anos eu saí de lá (**nome da organização onde trabalhou**), deixando o cargo de coordenadora geral [...] era o máximo que eu poderia atingir e eu me achei numa situação que tava limitada, não tinha mais pra onde expandir [...] vi que tava na hora de fazer o mestrado [...] eu queria melhores condições de trabalho [...] Foi quando, por volta de maio, vi um edital [...] pra entrar como graduada no curso de Direito aqui na faculdade (**nome de uma faculdade local**), e como eu tinha esse sonho guardado de fazer Direito [...], aí eu vim cursar Direito, então eu larguei a carreira lá, que já é bem consolidada de 11 anos [...] com uma filha pequena, carreguei e vim morar aqui no (**nome da atual cidade onde reside**) para cursar Direito [...] saiu o edital da **universidade** [...], eu precisava financeiramente [...], aí eu me inscrevi [...] passei em 2007 a ser estudante e novamente trabalhadora. (E03, **grifo das autoras**)

Eu comecei a trabalhar eu tinha 15 anos, e eu comecei como manicure na minha casa [...] com 18 eu comecei a trabalhar [...] era uma locadora, aí passei um tempo nessa locadora de filmes, depois eu passei pra um *cyber (lan-house)* e aí, nesse período, eu já tava na graduação de Pedagogia, e consegui um emprego na área que era nessas escolas particulares [...] quando eu saí de lá, eu saí muito desacreditada da sala de aula na educação básica [...] foi quando surgiu o período do concurso da (**nome da universidade em estudo**) e eu me agarrei, assim, a esse concurso, como se fosse a minha única saída, e estudei muito e, graças a Deus, consegui passar. (E08, **grifo das autoras**)

Dessa forma, observa-se que, entre as servidoras técnico-administrativas, houve maior variabilidade entre as atuações profissionais anteriores ao ingresso no serviço público. Mas, mesmo que se trate da trajetória profissional das servidoras docentes, não se pode falar em carreiras de mobilidade ascendente. Por outro lado, a atuação dessas profissionais (servidoras docentes e técnicas) na universidade examinada, desde seu ingresso via concurso até a ocupação de cargos de direção, foi marcada por dedicação ao trabalho, aumento da visibilidade, ampliação da qualificação e atividades que pertenciam ao escopo de especificidade nas suas formações de nível superior.

Eu fui trabalhando [...] fui tendo visibilidade aqui dentro [...] a ponto de meu trabalho se sobressair e eu ser cogitada pra assumir funções aqui dentro [...] sem o curso de Direito, não teria tido uma vantagem pra me sobressair, e também eu acho que aqui pro trabalho também [...]. (E03)

Quando eu ainda estava na (**antigo cargo na universidade**), eu recebi o convite de assumir a (**cargo em exercício**) em agosto de 2016, algumas questões específicas como, por exemplo, a minha própria formação em Direito, né, que realmente veio muito a calhar [...]. (E09, **grifo das autoras**)

[...] já passei por várias coordenadorias, porque também mudanças de gestores sempre há uma mudança de organograma [...] quando eu tava fazendo exatamente dois anos de universidade, teve uma das professoras que, na época, eu era subordinada a ela, que ela teve que entrar em licença maternidade, e aí eu fiquei e assumi a coordenadoria [...] depois que a professora voltou [...] meu trabalho foi muito elogiado [...] houve uma mudança, agora, de pró-reitora e a nova pessoa que assumiu [...] assim que ela entrou, ela me fez esse convite pra ser (**cargo em exercício**), porque ela não me conhecia [...], mas ela disse que, nos momentos de reunião de gestão, sempre falaram muito bem do meu nome por ser uma pessoa que tava mais tempo [...]. (E08, **grifo das autoras**)

[...] então eu tinha sempre essa atuação junto aos estudantes e acredito que, por isso, eu tenha sido, em 2013, chamada pra trabalhar na **Diretoria** e, desde lá, tenho estado trabalhando (**na mesma temática**). (E07, **grifo das autoras**)

[...] essa minha disposição, talvez, de participar um pouco de cada projeto da instituição [...] então, eu acho que acabou que durante esses três anos, acabaram vendo esse meu trabalho [...]. então, quando eu entrei realmente, me dediquei; aí esse ano fui convidada pra vir pra cá, mesmo não sendo do campus (**a entrevistada é docente em outro campus**), pra assumir um cargo de (**cargo em exercício**). (E11, **grifo das autoras**)

Em suas trajetórias dentro da organização, as mulheres se colocaram como profissionais com atuação de destaque, como quem busca ser respeitada a partir do trabalho que realizam. Elas se remetem à dedicação que

tiveram, à notabilidade do trabalho que realizaram, que permitiram que elas fossem (re) conhecidas e se destacassem. Elas ainda demonstraram se sentir orgulhosas quando eram elogiadas e tinham seus esforços reconhecidos.

Ainda no que se refere à trajetória de carreira de mulheres, as entrevistadas relataram adiar ou já terem adiado projetos pessoais em detrimento de projetos profissionais, a exemplo de E02: “[...] sempre adio minhas coisas pessoais por causa de publicar artigo, passar num concurso. Sim, mas estou tentando fazer os dois. Nessa perspectiva, para a mulher consolidar sua colocação profissional, cada vez mais ela opta por um adiamento dos projetos de cunho pessoal, como a maternidade (CARVALHO NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). No entanto adiar a maternidade pode ser uma estratégia, mas também uma fonte de sofrimento (VIRTALA et al., 2006), o que foi constatado no depoimento da Entrevistada 04, quando reitera que a prorrogação de ter filhos resultou em sofrimento e autculpa

Quando eu conheci meu esposo no mestrado, eu falei “opa, agora eu vou ser mãe” [...], aí meu orientador me convidou pra fazer doutorado, meu esposo também queria emendar no doutorado; e daí esse meu sonho de ser mãe foi sendo adiado assim, porque aí eu emendei no doutorado, aí que não dava mesmo para ser mãe, morando em **outra cidade**, os dois bolsistas [...], aí eu sofria, porque eu via que a idade tava chegando e eu poderia correr o risco de ter dificuldade de engravidar, e aí eu me culpava por tá adiando (E04, **grifo das autoras**)

Os sacrifícios decorrentes de anular ou postergar realizações pessoais em favor de viés profissionais são encontrados em outros estudos, como o de Miranda et al. (2013), que analisaram o exercício da gerência de professoras em uma universidade pública, constatando que elas também renunciam seus projetos pessoais.

Também as entrevistadas narraram a ocorrência do evento de forma contrária, em que projetos profissionais eram postergados em detrimento de projetos pessoais. Foi possível notar que o adiamento de projetos profissionais estava com maior frequência associado ao círculo familiar (filhos, cônjuges e pais) das respondentes casadas e divorciadas, mas, em particular, com maior ênfase para aquelas que eram mães de crianças menores de 10 anos.

[...] nunca mudei projetos pessoais por conta do profissional, não; já adiei, mudei projetos profissionais, por conta de pessoais, isso aí já. (E07)

Eu já pensei algumas vezes em fazer um pós-doc fora, mas aí as meninas pequenas né, e assim, agora eu tenho uma de um ano e a outra na escola, então eu tô adiando [...], não me vejo viajando com duas crianças pequenas [...], apesar de ter adiado assim essa possibilidade de fazer um pós-doutorado, eu não sinto nenhuma tristeza disso, porque meu maior sonho era ser mãe e eu sou. (E04)

Esse não é um resultado comumente encontrado em pesquisas sobre carreira feminina. No setor privado, mulheres que querem chegar ao topo da carreira ou que estão nele, geralmente, veem-se impelidas a adiar projetos pessoais (CARVALHO-NETO; TANURE; MOTA-SANTO, 2014, CARVALHO-NETO; TANURE; ANDRADE, 2010). Dessa forma, sugere-se que a estabilidade garantida pelo setor público possibilita o adiamento do desenvolvimento profissional sem que isso gere consequências tão definitivas para sua carreira quanto ocorreria caso elas atuassem no setor privado. Em certa medida, reforça-se o argumento de que, para mulheres, a carreira pública é mais propícia ao equilíbrio entre profissão e vida familiar do que o mundo executivo (MOTA-SANTOS et al., 2019; SCHILLING, 2015).

Carreira e família são centrais na vida das mulheres (O’NEIL; BILIMORIA; HOPKINS, 2008), de modo que a renúncia de um ou de outro, quando precisa ser feita, é dolorosa, por isso observa-se que mulheres mais jovens tendem a acreditar na possibilidade de “*having it all*” (HEWLETT, 2002). No entanto organizações tradicionais percebem os filhos como impeditivo para disponibilidade completa da mulher, que, mesmo que não os possuam, tem sua imagem de profissional atrelada à maternidade e, por isso, se torna alvo de preconceitos que limitam suas chances de ascensão na carreira (CARVALHO NETO; TANURE; MOTA-SANTOS, 2013).

Ainda tratando de características da carreira feminina, foi possível identificar que as trajetórias profissionais femininas compreendem mais que trabalho e estão inseridas no contexto de vida mais amplo das mulheres, de modo que trabalho e vida privada estão interligados para essas mulheres gestoras (O’NEIL; BILIMORIA; HOPKINS, 2008). Conforme evidenciado nos depoimentos das Entrevistadas 09 e 10, o volume de trabalho inerente a cargos de responsabilidade não exime a mulher de papéis fixados socialmente como femininos. Dessa forma, a mulher gestora acumula papéis, como de dona de casa, esposa e mãe, e o equilíbrio entre as funções impõe desafios a essas mulheres, além de sobrecarga de trabalho (MIRANDA et al., 2013, BEZERRA; VIEIRA, 2013). A falta de apoio ou o apoio limitado das organizações ao equilíbrio característico da carreira feminina se apresenta como uma barreira ao desenvolvimento profissional feminino, uma vez que se exige a disponibilidade integral e as avaliações e recompensas se fundamentam nesse critério (O’NEIL; BILIMORIA; HOPKINS, 2008).

Eu acho que é difícil, não acho que é uma conciliação simples, né, porque mesmo aos finais de semana, eu ainda tô trabalhando, tô cuidando da casa, tô cuidando do cachorro, tô lavando roupa [...]. (E10)

[...] é muito difícil dar conta, conseguir equilibrar tudo isso. É meio difícil com as amigas, mas com a família, hoje, eu consigo lidar melhor, eu consigo controlar essa questão do tempo [...] (E09).

[...] Eu não quero trocar minha filha pelo celular nas horas que eu posso ficar com ela, que é na hora do almoço [...] mas eu ouvi dela me dizer assim “a senhora só almoça olhando o *WhatsApp*”, “a senhora não olha mais pra mim”, “a senhora não tá mais brincando com a boneca como brincava antes” [...], e aí eu dei uma segurada, aí também durmo pouco, porque eu resolvo as coisas depois que elas dormem, entendeu? (E04)

Os padrões que caracterizam a carreira das mulheres examinadas, a exemplo de percursos profissionais de diversos padrões, entrelaçamento da vida privada e do trabalho, e centralidade da família e da carreira na vida torna-as vulneráveis a preconceitos nas organizações que valorizam carreiras que se desenvolvem em linha reta em direção ao topo da hierarquia, que demandam disponibilidade completa dos profissionais e a separação clara entre carreira e vida privada. Esses preconceitos, direcionados às características da carreira das referidas gestoras, têm como consequência a construção de barreiras para o desenvolvimento profissional e ascensão feminina.

4.2 Percepções da (in)existência de barreiras para a progressão da carreira feminina na referida IFES

As gestoras entrevistadas apresentaram diferentes percepções em relação ao fato de perceber ou não práticas discriminatórias à ascensão da carreira na referida instituição. Identificou-se que seis entre as 13 entrevistadas percebem comportamentos e/ou discursos discriminatórios. Para as Entrevistadas 05 e 06, a discriminação pode ocorrer de forma velada ou manifesta, a depender da situação.

[...] às vezes, ela é velada, às vezes, ela não é nem com palavras, é só com gestos, né, com uma forma de olhar [...] mas hoje eu tô vendo um pouco menos, mas é porque eu comecei a ser mais audaciosa, deixei uma posição mais passiva que eu tinha, mais ali escondidinha, de bastidores [...]. (E05)

O que eu percebo, às vezes, tipo, se um cargo fica vago porque o gestor saiu por alguma razão, eu acho que o primeiro, a primeira lista de tipo: “quem vai preencher esse cargo?”, eu acho que pensa assim, dez homens antes de pensar no primeiro nome de uma mulher [...] eu estou no cargo hoje não é porque pensaram em mim em primeiro lugar, não, eu acho [riso], é porque outro homem não quis, um homem antes de mim não quis assumir [...]. (E06)

Além dos entraves que pertencem ao contexto organizacional, observou-se que, em alguns casos, eles são vivenciados dentro da própria família, a exemplo da Entrevistada 07, que reporta a falta de apoio do cônjuge para crescimento profissional da mulher. A entrevistada afirmou que, em seu caso particular, mas também no de outras colegas, a barreira existe no âmbito familiar, a partir de comportamentos do parceiro de ficar com raiva porque a mulher precisa viajar a trabalho ou sentir inveja do seu crescimento e felicidade profissional.

[...] dentro da família eu acredito que seja muito difícil pra muitos esposos, verem a esposa crescendo, né... tendo uma ascensão, isso mexe muito com eles, então, muitas vezes, eles embarreiram. [...] ele detesta quando eu viajo, inclusive ele ficava irado, eu percebia visivelmente um dia antes de viajar. [...] meu esposo não é realizado profissionalmente, [...]... Ele tem sim uma, entre parêntese, uma inveja, porque eu sou feliz naquilo que eu faço [...]. (E07).

Entre as respondentes, sete informaram não se sentir discriminadas ou pelo menos não perceberem a existência de tais comportamentos.

Não. Eu nunca senti nenhuma discriminação, não. (E04)

Não, se tentaram, eu não percebi. [...] Não vejo isso e eu não percebo, pode ser que exista, eu nunca percebi isso. (E10)

Em Fialho et al. (2018) e Siqueira et al. (2016), identifica-se que as mulheres participantes das pesquisas afirmaram não perceber atitudes e comportamentos discriminatórios de gênero nas universidades. Por possuir características intrínsecas ao setor público, a universidade se blinda contra críticas direcionadas ao setor privado, a exemplo da falta de clareza quanto aos critérios necessários para a promoção. No entanto observa-se que o setor público tão pouco está imune à influência de estereótipos de gênero em processos seletivos ou em indicações para ocupação de cargos de direção. O gênero da comissão avaliadora pode influenciar, ainda que inconscientemente, a escolha de um candidato homem devido ao gênero, ao invés de seus conhecimentos e competências (BENSCHOP; BROUNS, 2003). Vale ressaltar que os cargos de pró-reitoria são cargos de confiança, logo não há um processo seletivo para ocupação da função, mas um convite feito pelo superior imediato. Quando os critérios para a escolha de quem vai assumir o cargo não estão claros, pode prevalecer a tendência de escolher alguém de perfil semelhante (COOK; GLASS, 2014), o que representa uma barreira invisível para a progressão feminina (MALDALOZZO, 2011).

Outro fator contribui para não percepção de atitudes discriminatórias, por não sofrerem sempre um preconceito aberto, as mulheres não compreendem certas ações maliciosas como discriminação (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Nesse sentido, identificou-se que, mesmo servidoras que afirmaram não haver discriminação apontaram, em seus discursos, elementos que limitam as mulheres a cargos de menor responsabilidade, conforme pode ser observado nos depoimentos da Entrevistada 01.

Olha, quando eu fui sair do (**cargo de direção anterior**), eu escutei do meu superior assim: “é realmente você precisa se dedicar a (**sua filha**) agora, é o tempo que a (**sua filha**) precisa de você, eu acho que agora eu preciso de alguém que não tenha filho, não tenha marido, não tenha nada; pra esse cargo, eu realmente preciso de alguém que se dedique 100% à universidade nesse momento” [...] (E01, **grifo das autoras**).

A Entrevistada 01 aborda questão que remete às pretensas neutralidade e assexualidade da organização anunciadas por Acker (1990). Ao analisar os atributos requeridos para ocupar o determinado cargo de direção, chega-se à conclusão de que esse funcionário idealizado é um homem, que pode se dedicar integralmente ao trabalho, pois não precisa se preocupar com a manutenção da própria vida ou da vida de terceiros (Acker, 1990).

A dificuldade de interação em contextos masculinos faz com que mulheres reprimam suas falas nesses momentos e, por isso, passem a impressão de que são menos capazes para assumir cargos de comando, conforme abordado pela Entrevistada 08.

[...] às vezes, acaba que a mulher, nesses momentos, ganha aquela impressão de que não se envolve, não discute; é como que se a gente não tivesse muito opinião, nem posicionamento, diante das falas, mas não é porque a gente não pensa, porque a gente não compreende aquele contexto, porque a gente não tem nenhuma opinião a dar, mas é porque a situação, às vezes, faz com que a gente retraia a nossa fala [...] isso acaba passando uma impressão que a mulher é mais frágil, que a mulher não tem muita firmeza e, por ela não ter essa firmeza, que é exigida muitas vezes no cargo de gestão, ela acaba que não, “vamos colocar um homem que a mulher não aguenta o tranco”, digamos assim (E08).

Quando convidadas a dividir espaços que ilustram o privilégio masculino, a exemplo de reuniões entre gestores e/ou diretores, nas quais os participantes são majoritariamente do sexo masculino, as mulheres se sentem como percebidas em termos do seu gênero, mais que em termos de seu status profissional. Desse modo, as mulheres apresentam comportamentos que se fundamentam em normas de gênero, ou naquilo que se espera de uma mulher, e nesse contexto não se espera que uma mulher seja assertiva (HIRST; SCHWABENLAND, 2018).

Quando a mulher consegue se expor nesses espaços masculinizados, ela percebe que sua voz não é ouvida, assim como expõe a Entrevistada 07. Uma vez que a mulher nota essa dificuldade em ser ouvida e percebida por meio das suas competências profissionais dentro da organização, ela entende, como consequência disso, quem para ser promovida, ela precisa trabalhar mais e ser mais competente que seus pares do sexo masculino (MIHALČOVÁ, PRUŽINSKÝ; GONTKOVICOVA, 2015, CARVALHO-NETO; TANURE; SANTOS-MOTA, 2013).

[...] em algumas situações que a gente coloca algumas questões que eu vejo que a gente tem que lutar mais pra conseguir uma aprovação daquilo que a gente tá colocando do que quando eles colocam [...] às vezes, a gente briga tanto pra colocar algumas coisas que, às vezes, um outro coloca e eles conseguem, às vezes se entender, inclusive quando saem dali vão pra mesa de bar e conversam e são homens e trocam, né. Então, isso me veio agora e talvez exista, assim, veladamente, né, às vezes, a oposição, a resistência de algumas ideias, alguns projetos (E07).

As redes de relacionamento masculinas que se estabelecem dentro da organização e extrapolam esse espaço, quando homens se reúnem em ambientes informais de *happy hour* por exemplo, ampliam as trocas de informações privilegiadas, fortalecem a cultura masculina na organização, aumentam a probabilidade de que homens escolham seus pares para progredir na hierarquia organizacional e, conseqüentemente, torna ainda mais robusto o teto de vidro para mulheres, ao passo que impulsiona a ascensão masculina (SABHARWAL, 2015).

[...] como são homens a maioria, eles vão selecionar homens que são amigos, que são mais próximas, ou porque, eu escuto “ah, porque mulher é muito mimimi, então vamos escolher um homem, porque é mais fácil de lidar”, que aguenta, tipo, alguém falando grosso como você, alguém te cobrando alguma coisa [...] (E02).

[...] porque esses cargos partem tanto de confiança também, então, às vezes, o homem confia mais no amigo homem do que na mulher (E03).

A Entrevistada 01 ressalta uma preocupação de gestores dos níveis mais altos da universidade para que haja, pelo menos, uma mulher em nível CD2. Vale destacar que, quanto mais ao topo da hierarquia universitária, menor a chance de se encontrar mulheres ocupando cargos. Então, longe de ser uma preocupação com a paridade entre homens e mulheres que exercem esses cargos, essa parece uma inquietação formal, de que haja uma mulher, para que o grupo da alta gestão não seja inteiramente composto por homens.

Eu acho que, primeiro, assim, na minha cabeça, eu acho que as mulheres não almejam muito, porque eu acho que se atarefam muito com outros tipos de tarefas que os homens não se atarefam [...] eu não acho que da própria gestão exista alguma coisa, mesmo que velada ou inconsciente, de evitar as mulheres no cargo de gestão, não. Mas sinto assim, quando, por exemplo, sai uma [...] o que existe é uma preocupação formal, eu sinto de que tenha homens e mulheres, que a gente precisa representar as mulheres, é meio uma coisa que tem que ter mulher pra não ficar só homem aqui, não sei se isso é bom ou ruim, porque não é que tem que ter, naturalmente as coisas deveriam ser assim [...], porque eu acho que não tem nada assim: “Ei, não vamos botar mulher aqui, não”, nas pró-reitorias não, mas, pra baixo sim, CD, a partir de coordenador pra baixo, tem. Mulher tem filho, mulher tem que cuidar de casa [...] mulher tem mil coisas pra fazer e, muitas vezes, isso não é a prioridade dela; pelo menos, não é a minha.” (E01)

Ao analisar esse discurso, é importante ressaltar que, na instituição examinada, as mulheres eram percentualmente menos representadas em cargos de pró-reitoria que em cargos de coordenação. Logo, pode-se inferir que existe discriminação de modo mais explícito em cargos de média gestão, enquanto nos cargos de alta gestão a discriminação é revelada pelo baixo percentual de ocupantes do sexo feminino.

Além disso, percebe-se, nesse depoimento, o discurso da falta de ambição feminina para ocupar cargos de responsabilidade. Trata-se de um discurso que ajuda a manter a noção de que os cargos de direção são mais apropriados para os homens e que eles são melhores líderes que as mulheres, quando estudos recentes apontam que mulheres possuem competências mais adequadas para estilos de liderança mais modernos (EAGLY; JOHANNESSEN-SCHMIDT; VAN ENGEN, 2003). A interpretação de que as mulheres não chegam aos altos escalões hierárquicos deve se desassociar da suposta falta de ambição feminina - que, por sua vez, está ligada à sua forte relação com a esfera familiar e às restrições impostas por sua dupla jornada de trabalho - e se direcionar aos privilégios historicamente fornecidos aos homens ao longo de suas vidas (MARRY; POCHIC, 2017).

A instituição federal de ensino superior em estudo apresenta um cenário com maioria masculina em todos os cargos de direção, e o percentual de homens é ainda mais elevado nos cargos de pró-reitoria. Mesmo diante do dado estatístico que indica desafios relativos à paridade na universidade em exame, algumas respondentes naturalizam tal fenômeno ou o justificam a partir de motivos contingenciais. Mesmo que algumas mulheres percebam discriminação, ainda que de forma velada, aquelas que não reconhecem ter vivido barreiras para exercer cargos de alta responsabilidade expressam em seus discursos situações que representam discriminações de gênero.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento da presente pesquisa possibilitou uma análise sobre a inserção da mulher em cargos de gestão universitária em uma instituição federal de ensino superior brasileira. A pesquisa mostrou ausência de equilíbrio entre os percentuais de servidores homens e mulheres na ocupação de cargos de direção e que a participação feminina decresce à medida que os níveis hierárquicos avançam.

A partir dos depoimentos das servidoras foi possível conhecer suas trajetórias profissionais até se tornarem servidoras públicas da referida universidade e o caminho trilhado dentro da própria universidade até alcançar o cargo de direção (CD), nos quais foram apontadas características inerentes à carreira feminina que a torna mais suscetível à preconceitos que dificultam e/ou embarreiram a ascensão de mulheres. No que diz respeito ao fato de perceberem entraves para a progressão da carreira feminina na instituição, verificou-se que, para sete das 13 entrevistadas, não existe discriminação durante a ascensão ou no exercício profissional pelo fato de ser mulher. Porém, para outra metade da amostra, tal discriminação acontece e, por vezes, ela se manifesta de forma velada com gestos ou olhares ou ainda na predileção por servidores do sexo masculino para o preenchimento de cargos vagos. Observou-se ainda que, mesmo aderindo ao discurso da negação da discriminação, essas mulheres relataram fatos e situações que representam atitudes discriminatórias de gênero.

Uma limitação do presente estudo refere-se ao tamanho da amostra entrevistada, que compreendeu 41,9% das mulheres em cargos de gestão da referida instituição. Dessa forma, sugere-se, para estudos futuros, a ampliação da amostra, ainda que para pesquisas de abordagem qualitativa a representatividade estatística não seja mais relevante que a compreensão da complexidade do fenômeno. Foi difícil acessar as mulheres que cumpriam os critérios da amostra desta pesquisa em virtude dos compromissos inerentes aos cargos.

Por fim, a relevância desta pesquisa deve-se ao fato de analisar desafios da carreira feminina em instituições de ensino superior. Espera-se contribuir com uma reflexão sobre a universidade e sobre como desigualdades e práticas discriminatórias de gênero são vivenciadas e percebidas em um ambiente de construção e disseminação do conhecimento científico. Almeja-se, ainda, contribuir para despertar e/ou intensificar a consciência de servidoras públicas federais que estão em cargos de gestão para questões relativas à igualdade de gênero na ascensão profissional de mulheres no referido contexto organizacional e favorecer a progressão dos estudos acerca da carreira feminina na esfera pública.

REFERÊNCIAS

- ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. **Gender & society**, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 139-158, 1990. Acesso em: 22 nov. 2019
- BENSCHOP, Y.; BROUNS, M.. Crumbling ivory towers: Academic organizing and its gender effects. **Gender, Work & Organization**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 194-212, 2003. [Link](#)
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M.J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991. [Link](#)
- BEZERRA, S. A. C.; VIEIRA, A. Dilemas e desafios vividos por mulheres que migraram em função do trabalho do cônjuge. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 14, n. 6, p. 216-243, 2013. [Link](#)
- BLAU, F.; DEVARO, J. New evidence on gender differences in promotion rates: an empirical analysis of a sample of new hires. **Industrial Relations**, [S. l.], v. 46, n.3, p. 511-550, 2007. [Link](#)
- BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006. [Link](#)
- CABRERA, E. F. Opting out and opting in: understanding the complexities of women's career transitions. **Career Development International**, [S. l.], v. 12, n. 3, p. 218-237, 2007. [Link](#)
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; MOTA-SANTOS, C. Pride and prejudice beyond the glass ceiling: Brazilian female executives psychological type. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 210-223, 2014. [Link](#)
- CARVALHO NETO, A. M.; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Pulo, v. 9, n. 1, 2010. [Link](#)
- CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; BROLLO, M. S. Trabalhando melhor ou trabalhando mais? um estudo sobre usuários de smartphones corporativos. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 21, n. 68, p. 13-31, 2014. [Link](#)
- CHÊNEVERT, D; TREMBLAY, M. Managerial career success in Canadian organizations: is gender a determinant? **Journal of Human Resource Management**, [S. l.], v. 13, n. 6, p. 920-941, 2002. [Link](#)

COOK, A.; GLASS, C. Women and top leadership positions: towards an institutional analysis. **Gender, Work and Organization**, [S. l.], v.21, n. 1, p. 91-103, 2014. DOI: [10.1111/gwao.12018](https://doi.org/10.1111/gwao.12018)

DERKS, B. *et al.* Gender-bias primes elicit queen-bee responses among senior policewomen. **Psychological Science**, [S. l.], v. 22, n. 10, p. 1243-1249, 2011. [Link](#)

EAGLY, A.; JOHANNESSEN-SCHMIDT, M.; VAN ENGEN, M. Transformational, transactional, and laissez-faire leadership styles: a meta-analysis comparing women and men. **Psychological Bulletin**, [S. l.], v. 129, n. 4, p. 569-591, 2003. [Link](#)

ELLEMERS, N. Women at work: How organizational features impact career development. **Policy insights from the behavioral and brain sciences**, [S. l.], v. 1, n. 1, p. 46-54, 2014. [Link](#)

EUROPEAN COMMISSION. **2018 Report on equality between women and men in the EU**. Luxembourg : EU Publications, 2018. [Link](#)

FIALHO, C. B.; *et al.* Empowerment and Gender: a study with women in Federal University management positions. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, São Paulo, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018. [Link](#)

FRAGA, A. M.; GEMELLI, C. E.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Cenário das publicações científicas em carreira e gênero. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Niterói, v. 13, n. 3, p. 158-178. [Link](#)

GUEDES, S. A. **Carreira e conjugalidade: a percepção da mulher sobre a influência da relação conjugal no desenvolvimento de sua carreira**. 2017. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. [Link](#)

GUEST, G.; MACQUEEN, K.; NAMEY, E. **Applied Thematic Analysis**. Washington: SAGE, 2012, 320 p.

HEWLETT, S. A. Executive Women and the Myth of Having it All. **Harvard Business Review**, [S. l.], v. 80, n. 4, p.66–73, 2002. [Link](#)

HIRST, A.; SCHWABENLAND, C. Doing gender in the ‘new office’. **Gender, Work & Organization**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 159-176, 2018. [Link](#)

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Women and leadership: obstacles and gender expectations in managerial positions. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. [Link](#)

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **IBGC incentiva a presença de mulheres na governança corporativa, 2015**. [Link](#)

LOMBARDI, M. R. Carreiras de engenheiras em pesquisa científica e tecnológica: conquistas e desafios. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 41, n. 144, p. 886-903, 2013. [Link](#)

MACLEAN, M.; HARVEY, C.; CHIA, R. Sensemaking, storytelling and the legitimization of elite business careers. **Human Relations**, [S. l.], v. 65, n. 1, p. 17-40, 2012. [Link](#)

MADALOZZO, R.; BLOFIELD, M. Como famílias de baixa renda em São Paulo conciliam trabalho e família? **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 215-240, 2017. [Link](#)

MADALOZZO, R. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? **RAC-Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 15, n. 1, 2011. [Link](#)

MARRY, C.; POCHIC, S. Le “plafond de verre” en France: le public plus égalitaire que le privé? **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 47, n. 163, p. 148-166, 2017. [Link](#)

MIHALČOVÁ, B., PRUŽINSKÝ, M.; GONTKOVICOVA, B. The consequences of gender stereotypes in the work of managers. **Procedia economics and finance**, [S. l.], v. 23, p. 1260–1265, 2015. [Link](#)

MIRANDA, A. R. A. *et al.* O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, Belo

Horizonte, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013. [Link](#)

MOTA-SANTOS, C.; CARVALHO NETO, A.; OLIVEIRA, P.; ANDRADE, J. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 101-123, 2019. [Link](#)

PINHO, A. P. D. **Nem tão frágil assim**: um estudo sobre mulheres em cargos de chefia. 2005. Dissertação (Mestrado em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

SABHARWAL, M. From glass ceiling to glass cliff: women in senior executive service. **Journal of Public Administration Research and Theory**, [S. l.], v. 25, n. 2, p. 399-426, 2015. DOI: [10.1093/jopart/mut030](https://doi.org/10.1093/jopart/mut030)

SCHILLING, E. 'Success is satisfaction with what you have'? biographical work-life balance of older female employees in public administration. **Gender, Work & Organization**, [S. l.], v. 22, n. 5, p. 474-494, 2015. [Link](#)

SIQUEIRA, R. F. B. *et al.* A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016. [Link](#)

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. [Link](#)

STOJMENOVSKA, D. Management gender composition and the gender pay gap: Evidence from British panel data. **Gender, Work & Organization**, [S. l.], v. 26, n.5, p. 738-764, 2019. [Link](#)

VALADÃO JR., V. M. V.; PINHAL, V. A.; SILVA, F. D.; MARTINS, R. M.; DUARTE, M. P. F. C. As multimulheres da universidade: carreira, vida pessoal e competências docentes de professoras de programas de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 2, p. 133-155, 2018. [Link](#)

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013. [Link](#)

VIRTALA, A; KUNTTU, K; HUTTUNEN, T; VIRJO, I. Childbearing and the desire to have children among university students in Finland. **Acta Obstetricia et Gynecologica**, [S. l.], v. 85, n. 3, p. 312-316, 2006. [Link](#)

Contato:

Rebeca da Rocha Grangeiro
E-mail: rebeca.grangeiro@ufca.edu.br

Maria Luciana Militão
E-mail: marialucianamilitao@gmail.com

Submetido em: 24/05/2019
Revisado em: 03/03/2020
Aprovado em: 04/05/2020