

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

NOÉLY MACHADO

BARREIRAS INVISÍVEIS:

Uma Análise dos Desafios na Progressão da Carreira Feminina no Serviço Público

PORTO ALEGRE

2024

CIP - Catalogação na Publicação

Machado, Noély
BARREIRAS INVISÍVEIS: Uma Análise dos Desafios na
Progressão da Carreira Feminina no Serviço Público /
Noély Machado. -- 2024.
45 f.
Orientadora: Fernanda Reichert.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração Pública e
Social, Porto Alegre, BR-RS, 2024.

1. Carreira feminina. 2. Mulheres no serviço
público. 3. Efeito tesoura. 4. Teto de vidro. 5.
Igualdade de gênero.. I. Reichert, Fernanda, orient.
II. Título.

NOÉLY MACHADO

BARREIRAS INVISÍVEIS:

Uma Análise dos Desafios na Progressão da Carreira Feminina no Serviço Público

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública e Social.

Orientadora: Prof.^a Dra. Fernanda Maciel Reichert

**Porto Alegre
2024**

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todos que contribuíram para a concretização deste trabalho acadêmico. Em primeiro lugar, agradeço às mulheres que são parte fundamental da minha vida, em especial à minha mãe Margarete, uma pessoa determinada que me ensinou a perseguir meus sonhos, à minha irmã Ana Paula, que sempre acreditou em mim, e à minha sobrinha Ana Luísa, a quem espero transmitir a compreensão de quão capazes somos.

Ao meu namorado William, agradeço por ser meu pilar de apoio nos momentos desafiadores. Sua dedicação e empenho foram essenciais para que eu pudesse confiar que conseguiria concluir este projeto com sucesso.

Aos amigos e amigas que fizeram parte desta jornada, meu sincero agradecimento por suas ideias valiosas e pela amizade que iluminou os anos de estudo.

À UFRGS, minha instituição de ensino, expresso meu profundo agradecimento pela oportunidade de crescimento e aprendizado proporcionada durante minha trajetória acadêmica. Agradeço a infraestrutura, recursos e ambiente propício ao desenvolvimento de pesquisas.

Quero estender um agradecimento especial à minha orientadora, Prof. Dra. Fernanda Reichert, cuja orientação e apoio foram fundamentais para o desenvolvimento deste trabalho. Sua dedicação e expertise foram imprescindíveis, e sou imensamente grata por sua orientação ao longo dessa jornada acadêmica. A cada um de vocês, meu mais profundo reconhecimento por desempenhar papéis cruciais nessa conquista. Este trabalho não teria sido possível sem a contribuição valiosa de cada indivíduo mencionado. Muito obrigada.

“Levanto a minha voz, não para que eu possa gritar,
mas para que aqueles sem voz possam ser
ouvidos.”

Malala Yousafzai

RESUMO

O presente estudo aborda a progressão da carreira feminina no serviço público, com foco nos órgãos executivo, legislativo e judiciário nas esferas municipal, estadual e federal em Porto Alegre e região metropolitana. A análise histórica revela a escassa presença feminina em posições estratégicas, como ministras, membros de tribunais federais e cargos de destaque em órgãos públicos. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, coletando dados por meio de questionários on-line direcionados a funcionárias públicas. Os resultados indicam que, mesmo com princípios constitucionais de legalidade e impessoalidade, existem barreiras à ascensão das mulheres, refletidas no fenômeno do "teto de vidro". Além disso, a pesquisa destaca a influência do chamado "efeito tesoura", que limita a participação feminina em cargos de liderança, mesmo quando qualificadas. Os objetivos incluem investigar e descrever tais barreiras e analisar percepções das funcionárias. A conclusão ressalta a urgência de repensar ambientes de trabalho, criar políticas inclusivas e reequilibrar as responsabilidades familiares para permitir uma ascensão profissional mais equitativa para as mulheres.

Palavras-Chave: Carreira feminina. Serviço público. Teto de vidro. Efeito tesoura. Igualdade de gênero. Barreiras profissionais. Ascensão profissional. Desafios de gênero. Mulheres no trabalho público. Estudo qualitativo.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faixa etária	22
Gráfico 2 – Dados demográficos.....	23
Gráfico 3 – Estado civil.....	24
Gráfico 4 – Quantidade de filhos.....	24
Gráfico 5 – Grau de instrução	25
Gráfico 6 – Renda mensal.....	25
Gráfico 7 – Tempo de Serviço.....	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 OBJETIVO GERAL	11
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA E ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	13
3. METODOLOGIA	19
4. ANÁLISE DOS DADOS	22
5. CONCLUSÃO	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA	42

1. INTRODUÇÃO

As mulheres enfrentam uma série de desafios ao longo de suas carreiras profissionais, que podem variar entre períodos de avanço e momentos de retrocesso. Essas dinâmicas complexas refletem a interação de diversos fatores, como cultura organizacional, estruturas de poder e questões de gênero.

Estudos anteriores ressaltam essas dinâmicas, revelando a complexidade das experiências femininas no ambiente profissional e destacando a importância de compreender os fatores que influenciam essas trajetórias. A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa e se volta para questões como ascensão das carreiras de mulheres, bem como mecanismos que funcionam como limitadores, tendo como campo de análise órgãos públicos do executivo, legislativo e judiciário, das esferas municipais, estaduais e federais localizados no município de Porto Alegre e região metropolitana. A pesquisa se baseia na análise de conteúdo das respostas obtidas por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas. O problema central que orienta esta pesquisa é: “Quais são as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres em sua trajetória profissional no serviço público?”

Acredita-se que os serviços originários dos entes públicos permitam um crescimento na carreira feminina pautada por suas habilidades e capacidades profissionais, mas principalmente oportunizada de forma equitativa, que para os colegas homens, principalmente, por estar amparado em princípios consagrados na Constituição Federal de 1988 que prezam pela legalidade e a impessoalidade.

No entanto, o debate sobre a presença feminina no serviço público e a disparidade entre as carreiras masculinas e femininas persiste. Averiguando dados levantados junto aos serviços públicos em uma série histórica durante as décadas de cinquenta até os anos oitenta, fica evidente que as mulheres ocupavam em sua imensa maioria cargos mais baixos na hierarquia profissional e, ainda, havia pouca representatividade feminina em cargos estratégicos de liderança e chefia, (BARROSO, 1989).

Mesmo diante do princípio da impessoalidade que permeia o serviço público, Barroso (1989) indicava que as mulheres ocupavam a grande massa de funcionárias públicas de baixo escalão, estando mais bem alocadas em serviços como da

assistência social, educação básica e da saúde. Conforme dados coletados na época, as mulheres estavam presentes em 57,4% na assistência social, 84,5% na educação básica e 65,9% na saúde. Em contrapartida, em setores como transportes elas eram 0,8% e comércio 10,4%.

Dados de 1986 indicam que as mulheres estavam totalmente ausentes de cargos públicos como ministros, membros de tribunais federais, senado e embaixadas. Chama atenção no trabalho da autora que na época havia somente uma governadora, bem como 5,3% dos deputados federais eram mulheres nesse período e 5,3% eram secretárias de Estado, (BARROSO, 1989).

Também é importante ressaltar que a melhora das condições das mulheres para Barroso (1989) se dava por caminhos de relacionamentos interpessoais. Para aquelas que estavam em patamares econômicos mais elevados, o matrimônio poderia abrir portas. Já para mulheres em estratos mais básicos, o casamento poderia ser um impeditivo.

E o que se percebe, a partir dessa literatura, que a situação das mulheres é ambígua e facilmente o cenário pode se tornar mais restrito. Assim, as literaturas dos anos 2000 para cá apontam que pouco melhorou o cenário para as mulheres. Mesmo sendo possível identificar avanços, muitos fatores impactam na vida profissional delas.

Vaz (2013) preocupa-se em analisar a situação das mulheres nas organizações públicas e o descompasso entre a presença delas no ambiente de trabalho e a sua representação nos cargos de mando das instituições. É muito comum que elas sofram impactos das suas vidas particulares, tendo a sua capacidade profissional constantemente posta à prova, tanto por superiores, quanto subordinados e seus pares.

Assim, é possível perceber que limites mesmo que não declarados são impostos às mulheres em seus ambientes de trabalho, impedindo que a sua carreira profissional possa fluir da mesma forma em comparação a seus colegas do sexo masculino. Tal fenômeno pode ser chamado de teto de vidro (glass ceiling)¹, onde se

¹ Conforme Neves (2023), o termo teto de vidro (glass ceiling) foi cunhado por Marilyn Loden durante a década de 70. O termo nada mais é que a barreira que impede as mulheres de alcançar níveis mais altos em suas carreiras. No caso de Loden, ela dedicou-se a analisar tal fenômeno observando as organizações privadas. Mas pesquisas brasileiras voltadas para a temática do gênero no funcionalismo público apontam que é possível encontrar tetos de vidro nas repartições públicas tão eficazes no impedimento à progressão da carreira feminina quanto nas organizações privadas.

estabelece uma barreira não visível, mas suficientemente forte para dificultar a progressão da carreira das mulheres.

Não é finalidade da introdução do trabalho esgotar o debate acerca do referencial teórico, para tanto, foi desenvolvido um capítulo onde tal assunto é melhor debatido. Mas à guisa de trazer alguns aspectos a essa discussão preliminar, chama atenção que o teto de vidro pode levar ao afunilamento hierárquico das repartições públicas (VAZ, 2013), distanciando as mulheres dos níveis mais altos de decisão.

Também é conveniente chamar a atenção para duas perspectivas que podem ser vistas no teto de vidro. Marry (2008) afirma que o primeiro modelo de teto de vidro advém de práticas discriminatórias, podendo, ou não, ser veladas. Tais atitudes visam excluir as funcionárias das posições de poder. Já o segundo viés apoia-se em um discurso onde há menor predisposição feminina a assumir cargos de chefia².

A noção de teto de vidro é possível agregar também o chamado efeito tesoura (BENEDITO, 2019). Muito similar e relativamente complementar ao primeiro conceito, ele trata da prática comum de cortar a participação feminina em círculos superiores, mesmo elas tendo as mesmas qualificações e ocupando muitos espaços³.

Diante do exposto questiona-se acerca do acesso e dos limites (principalmente o impacto de questões particulares na vida profissional das mulheres) atuais à progressão da carreira feminina nos órgãos públicos. Ainda hoje é possível verificar fenômenos como o teto de vidro no serviço público das esferas municipal, estadual e federal nos três poderes republicanos. Para buscar resposta a estas questões, foram estabelecidos os seguintes objetivos do estudo.

² Enquanto a primeira perspectiva de teto de vidro pode ter uma natureza sócio-histórica, conforme Vaz (2013), Schweitzer (2008), Beltrão e Alves (2004) e Beltrão e Teixeira (2005); a segunda perspectiva está atravessada por uma questão comportamental, quase em um viés determinístico, acerca da menor disposição em ocupar cargos de chefia por parte das mulheres, como se a socialização feminina ensinasse as mulheres a optarem em não exercer cargos de mando pelo custo que isso traria para suas vidas. É importante lembrar que ainda a mulher é quem se divide em duas para as tarefas da vida profissional e da vida particular junto a sua família.

³ O efeito tesoura é um termo mais comumente usado para retratar o descompasso no campo científico, onde mesmo havendo mais mulheres na graduação ou na pós-graduação, isso não se reflete em mais professoras ou cientistas do sexo feminino. Percebe-se um limitador a possível progressão da carreira acadêmica das mulheres, assim como ocorre com o teto de vidro nas corporações.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GERAL

Investigar a progressão de carreira das mulheres no serviço público, examinando elementos impeditivos para a igualdade de gênero nesse contexto.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Investigar e descrever a existência de barreiras que possam limitar a ascensão profissional das mulheres no serviço público;
- b) Analisar as percepções das funcionárias quanto aos mecanismos que dificultam a progressão de suas carreiras;
- c) Explorar a percepção das funcionárias quanto à existência de indícios de viés de gênero que afetem a igualdade de oportunidades na carreira do serviço público;
- d) Identificar experiências de mulheres que tenham alcançado posições de destaque no serviço público, buscando compreender os fatores que contribuíram para o sucesso e se há padrões replicáveis;
- e) Propor recomendações baseadas nos resultados obtidos para promover a igualdade de gênero e facilitar a progressão de carreira das mulheres no serviço público, visando contribuir para a construção de ambientes mais inclusivos e equitativos.

1.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA E ESTRUTURA DO TRABALHO

Para operacionalizar a pesquisa, foram aplicados questionários online (Google Forms), com o link disponibilizado via redes sociais (Instagram, LinkedIn e WhatsApp), resultando em 19 questionários válidos para a análise. O questionário incluiu questões para permitir o levantamento do perfil demográfico das respondentes, bem como perguntas de caráter aberto para elas exporem seus pontos de vista sobre os entraves para a ascensão da carreira feminina em seus respectivos órgãos de trabalho.

Posterior à coleta dos dados, foi realizada análise de conteúdo das respostas para identificar congruências e incongruências quanto ao que foi debatido ao longo do trabalho na revisão da literatura, e identificar o cenário da progressão da carreira de

mulheres no serviço público do Rio Grande do Sul. Com base na discussão dos dados produzidos pelas entrevistas foi possível responder aos objetivos da pesquisa, como pode melhor ser visto na discussão dos resultados, após o capítulo metodológico.

Como pode se ver ao longo das leituras realizadas para a produção da pesquisa, o tema é relevante para os estudos acadêmicos, pois levanta pontos acerca das carreiras femininas e suas possibilidades de ascensão, no caso da pesquisa no serviço público. Também é importante chamar atenção para o já visto descompasso entre a ocupação de mulheres em cargos da base e sua sub-representação em espaços de comando. Verifica-se assim que as discussões sobre progressão feminina nas carreiras públicas (mas também em organizações privadas), divisão sexual do trabalho e gênero ainda precisam ser relembradas para que se possa vislumbrar um caminho para a erradicação dessas disparidades.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nas páginas que se seguem foi feito um esforço para o entendimento de alguns conceitos importantes para a operacionalização da pesquisa. Em ordem de apresentação neste capítulo, os assuntos debatidos são a carreira feminina, o teto de vidro e o efeito tesoura. Entretanto, diante da dinamicidade dos pontos acima citados, fica praticamente impossível propor discussões estanques, bem como esgotar o debate conceitual. Assim, faz-se necessário o alerta que durante a análise sobre o referencial teórico, pode haver uma quebra na ordem em que foram nominados tais conceitos.

A literatura acadêmica, ao longo do século XX e mais detidamente no século XXI tem se preocupado em cada vez mais entender os fenômenos que impactam na vida das mulheres. Assim, podemos vislumbrar um crescente número de pesquisas na área da saúde, nas áreas afeitas à educação, no direito, na política, na economia, na sociologia e, não menos importante, na administração.

Portanto, diversas áreas de concentração do conhecimento estão se dedicando a entender a interação entre os fenômenos que impactam a vida das mulheres e como elas respondem a tais cenários. Um ponto que nos chama muito a atenção e, pois, tornou-se central no entendimento da pesquisa trata da carreira das mulheres e o seu impacto na vida da sociedade.

Não é possível mais pensar em uma realidade social e econômica sem a participação das mulheres como força de produção, bem como mercado consumidor. Menda (2004) já afirmava a importância da participação feminina tanto na produção de riqueza como no consumo de bens e serviços. Para a autora, isso transforma a mulher em um ser efetivamente responsável, pois a ela caberia a sua capacidade de provimento.

Diante de tal realidade, as pesquisadoras começam a perceber que há um fenômeno a ser debatido quanto a necessidade de uma carreira a ser desenvolvida pelas mulheres. Surge a emergência em discutir paradigmas acerca do dilema entre concentrar-se em suas carreiras ou na aventada vocação feminina para o cuidado de seus familiares, filhos, casas e a responsabilidade com seus parceiros de relacionamento.

Oltramari e Grisci (2014) dedicam-se a debater tais questões, debruçando-se sobre o dilema entre carreira e a dita vocação inata das mulheres ao cuidado e educação. Partindo do arcabouço teórico da Administração, as pesquisadoras oferecem vasto material sobre o conceito da carreira feminina à luz do trabalho exercido em entidades bancárias.

Segundo Oltramari e Grisci (2014), às carreiras masculinas e femininas estão expostas a demandas bem diferentes. Mesmo que ambos sofram as pressões oriundas de seus empregadores para uma maior produção, por entregar melhores resultados, as mulheres ainda precisam lidar com questões além das atividades laborais.

Não raro, cabem às mulheres lidarem com problemas de cunho familiar em seus ambientes de trabalho, impactando em sua capacidade de atingir melhores números que seus colegas homens. Pode-se até dizer que tal realidade se trata de um resquício de uma visão social amparada em uma divisão sexual do trabalho (DST)⁴, onde se acredita que há atividades laborais voltadas para determinados públicos.

É necessário lembrar que o campo de pesquisa das autoras acima foca-se nos serviços bancários. Tal nicho profissional só foi realmente aberto para as mulheres durante os anos 70, diante do milagre econômico brasileiro. No entanto, às mulheres restavam postos de trabalho subalternos, com pouca ou nula capacidade de decisão. Tal realidade somente mudou a partir dos anos 90, quando elas começaram a galgar mais postos na estrutura profissional e a ocupar também alguns espaços de decisão⁵.

Então fica evidente que as carreiras das mulheres sofrem maiores impactos que as carreiras masculinas. Conforme Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006) há um maior favorecimento das carreiras dos homens em detrimento das carreiras das

⁴ A chamada DST nada mais é que reafirmar a crença de uma divisão do trabalho a partir do recorte de gênero. Tal perspectiva parte do pressuposto que trabalhos mais brutos ou braçais naturalmente seriam trabalhos masculinos, bem como atividades de comando e protagonismo. Já para as mulheres caberiam funções mais voltadas ao cuidado e educação, bem como serviços de limpeza e culinária, amparando-se tal situação em uma vocação inata das mulheres para as atividades já desenvolvidas em seus lares e para os seus familiares. Assim, tal crença ainda impacta o serviço em diversas esferas.

⁵ Mesmo diante desta melhora na realidade profissional das mulheres bancárias. Dados da Febraban (2023) ainda mostram que elas se encontram sub-representadas em cargos de gerências e presidências de entidades financeiras, atingindo o risível patamar de 14% para os cargos supracitados. Portanto, mesmo que sejam portadoras de igual ou superior preparação intelectual que seus colegas homens, elas ainda continuam marginalizadas dos postos de maior destaque.

mulheres. É claro que pela perspectiva da DST a responsabilidade de outras tarefas particulares como o cuidado da casa, dos filhos e dos familiares recai sobre a mulher.

Para Tanure, Carvalho Neto e Andrade (2006), pesa sobre os ombros das mulheres e, logicamente, sobre suas carreiras profissionais, a dupla jornada da qual elas são submetidas quando não estão em seus locais de trabalho. Cabe a elas a necessidade de constantemente barganhar tempo para lidar com problemas de cunho particulares e suas atividades que permitissem uma maior progressão para suas carreiras.

Assim, a família (incluindo maridos, filhos, pais e irmãos) se coloca como alguns dos entraves para uma possível progressão de carreira para as funcionárias. Em contrapartida, para os funcionários do sexo masculino, é importante ter uma família, como forma de demonstrar seu mérito como profissional e como pai/provedor de um lar.

Entretanto, não somente por questões externas ao trabalho as mulheres têm suas carreiras penalizadas. Há também fatores que impactam no recrutamento delas para cargos superiores e que, assim, nos aproximam dos debates sobre os dois outros conceitos usados para a execução da presente pesquisa. Os parágrafos que se seguem vão tratar da noção de teto de vidro e do efeito tesoura, como conceitos que impactam também na progressão das carreiras femininas.

Conforme Viana (2023), o conceito denominado de teto de vidro⁶ fora identificado pela primeira vez nos escritos de Marylin Loden ao final da década de 70. A autora percebeu tal fenômeno ao analisar o setor privado e perceber a série de obstáculos que eram impostos às mulheres tornando praticamente impossível a ascensão delas a cargos de chefia. Mas a peculiaridade principal do chamado teto de vidro é que tais barreiras não eram visíveis, mas extremamente eficazes na finalidade de dificultar a progressão das mulheres a cargos de mando.

Diferentemente dos entraves domésticos ou matrimoniais, ou mesmo a dupla jornada que permeia a realidade feminina, os tetos de vidro encontram-se sobre os

⁶ Do inglês, glass ceiling.

trabalhadores, sejam mulheres ou homens, mas somente elas são impactadas por tais mecanismos⁷.

Vaz (2013) permite identificar dois modelos presentes na prática do teto de vidro. No primeiro modelo há uma perspectiva discriminatória que podem tanto ser manifestas quanto veladas que excluem das mulheres as possibilidades de ocupar cargos de mando ou tomada de decisão. Já o segundo modelo pauta-se por uma presumida menor predisposição das mulheres em querer assumir cargos de chefia.

Como pode se perceber um viés sócio-histórico, como afirma Vaz (2013), em que há mecanismos pensados para a exclusão das mulheres, erguendo-se barreiras para que elas vejam suas possibilidades de ingresso ainda mais dificultadas. Beltrão e Alves (2004) e Beltrão e Teixeira (2005) debruçam-se sobre as possibilidades de acesso à educação, e suas observações apontam para a dificuldade em galgar qualificações mais destacadas o que por conseguinte implicaria na disputa por cargos melhores.

Partindo da primeira perspectiva de abordagem do teto de vidro, fica evidente uma discriminação pela preferência. Conforme Coelho (2006), os empregadores manifestamente preferem contratar homens, mesmo em cenários em que ambos os profissionais tenham as mesmas qualificações. Tal atitude reforça um argumento que estigmatiza a capacidade produtiva da mulher.

No que tange à segunda perspectiva de teto de vidro, acredita-se que há uma diferença comportamental entre mulheres e homens. Sustenta-se, tal afirmação pela ideia de que elas estão mais afeitas a tratar de problemas extraprofissionais, tendo seu desempenho profissional impactado por isto também, como é possível verificar no texto de Beltramini, Cepellos e Pereira (2022).

Como afirmam as autoras supracitadas no parágrafo anterior, fica evidente que a grande dificuldade que as mulheres enfrentam em seus ambientes de trabalho vai ter como origem a própria estrutura familiar da qual elas fazem parte. O lar reflete os

⁷ Apesar de não ser foco da discussão teórica apresentada e não estar presente no debate do trabalho, desejo chamar a atenção para mais dois conceitos que também se aproximam da ideia de teto de vidro, a saber: o chamado piso pegajoso (sticky floor) e o penhasco de vidro (glass cliff). Ambos foram cunhados por Steil (1997) e citados por Carneiro, Frare e Gomes (2019). Para uma breve explanação, o piso pegajoso nada mais seria que um padrão discriminatório (podendo atingir grupos pelo gênero ou raça) que dificulta a progressão da carreira; já o penhasco de vidro trataria da alocação das mulheres em cargos de chefia em locais com já declarada deterioração, o que serviria como uma justificativa para a incapacidade no exercício de cargos de mando.

aspectos culturais, sendo o nascedouro de desigualdades sociais. Tais desigualdades apoiadas na DST dentro da estrutura doméstica reflete nas atividades profissionais onde as mulheres acabam buscando empregos mais modestos e com menor remuneração e para aquelas que buscam melhor colocação as dificuldades impostas são bem maiores que aos profissionais do sexo masculino.

Como destacam Pereira e Lima (2017), cabem, às mulheres, jornadas muito maiores que a de seus colegas homens, pois a elas é imposto o cuidado da casa, da família (pais, companheiros e filhos). Elas é que são cobradas e perguntadas sobre como lidar com os compromissos profissionais e pessoais ao mesmo tempo, corroborando na crença que elas não estão habilitadas a ocupar tais espaços de comando, pois precisam também tratar de problemas particulares⁸.

Diante do conceito de teto de vidro, é muito evidenciada a facilidade em que as mulheres são alijadas das oportunidades de trabalho. Tanto pela perspectiva discriminatória, como pela perspectiva comportamental, há diversos fatores que impactam na capacidade de ascender profissionalmente. Portanto, é muito mais fácil e lógico descartar as profissionais do sexo feminino, cortando-as dos ambientes de trabalho. Assim, entramos no terceiro conceito importante para o entendimento do trabalho, o chamado efeito tesoura.

Tal efeito nada mais é que o corte drástico de mulheres em determinados espaços. O conceito foi primeiramente estabelecido para entender a baixa ocupação de mulheres em cargos de docência superior, mesmo estando em maior número nos programas de pós-graduação. Materiais produzidos pelo Jornal da Ciência, edição de 2021, e artigo presente na página da Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF/2021) indicam a existência de tal fenômeno.

Mesmo havendo um número cada vez maior de presença feminina nos programas de pós-graduação, no caso de em torno de 56% quando da publicação dos materiais. Tais dados não se evidenciam no quadro de docentes e não refletem a realidade de bolsas concedidas para a produtividade. No caso da UFJF, no mesmo

⁸ Apesar de não ser analisada em separado a questão da maternidade e a ascensão profissional na presente pesquisa, Serafim e Bendassolli (2006) afirmam existir uma terceira vertente de teto de vidro, que não seria pautada pelo preconceito ou pela discriminação, mas, sim, pelo conflito entre maternidade e carreira. O dilema enfrentado pelas mulheres em focar no exercício da maternidade ou em sua carreira profissional impactaria negativamente no seu desempenho, reforçando assim o teto de vidro sobre as funcionárias.

período, somente 27% das alunas de pós-graduação foram contempladas com bolsas de produtividade pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ).

Refletindo a sociedade, os ambientes acadêmicos sentem-se totalmente à vontade para cortar a presença feminina nos ambientes científicos. Provavelmente amparados em afirmações que impactam o teto de vidro e por fim as carreiras femininas, as mulheres também se encontram sub-representadas nas posições de destaque da produção científica.

Portanto, é possível estabelecer uma comparação entre o fenômeno do efeito tesoura e a sub-representatividade feminina em cargos de comando, uma vez que mesmo detendo as mesmas condições que os demais colegas, nem sempre conseguem chegar a cargos de maior prestígio. Assim, a partir destes conceitos pautamos a pesquisa e tentamos explicar possíveis eventos similares em órgãos da administração pública.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa está apoiada em um recorte qualitativo. Pelas condições do campo onde a análise foi desenvolvida, bem como o problema de pesquisa foi escolhida tal abordagem como operacionalização da pesquisa.

Debruçando-se sobre o aporte teórico das metodologias acima citadas, pode-se verificar um importante debate de caráter epistemológico. Dalfovo, Lana e Silveira (2008) discutem tanto a pesquisa quantitativa quanto a qualitativa a partir de um resgate histórico.

Para os autores, há uma cisão entre ambas as perspectivas de pesquisa que retratam os debates epistemológicos acerca do fazer ciência. É proposto no estudo dos pesquisadores diversos recortes sobre como pesquisar. Detendo-se mais na questão da abordagem, Dalfovo, Lana e Silveira (2008) apontam que a perspectiva quantitativa se vale das mensurações e classificações numéricas a partir de levantamentos estatísticos. Por outro lado, a pesquisa qualitativa pretende verificar a relação da realidade com o objeto em estudo.

Diante de tais afirmações, pode-se acreditar que haja uma visão dicotômica entre as duas abordagens, criando uma ideia de oposição entre as pesquisas quantitativas e as qualitativas. No entanto, Coutinho (2004) percebe que o campo de debate não se reduz a tal afirmação.

Para a autora, a pesquisa envolve também uma tomada de decisão sobre qual abordagem é a mais adequada, diante do problema de pesquisa elencado. Assim, é possível partir de um viés, mais “tradicional”, quantitativo ou mesmo de uma abordagem qualitativa, se a aproximação ao problema assim permitir.

Portanto, parece haver um debate em que tanto o viés quantitativo quanto o qualitativo não podem se encontrar. Entretanto, Minayo e Sanches (1993) propõem um esforço intelectual para dialogar a partir de ambas as perspectivas e entender as oposições e complementaridades de ambas.

Minayo e Sanches (1993) deixam claro que há uma oposição entre as abordagens. O viés quantitativo preocupa-se em entender a realidade a partir de registros e mensurações para poder estabelecer padrões reconhecíveis e capazes de

serem analisados. Não há uma preocupação tão evidente com as complexidades que envolvem determinados fenômenos na sociedade.

É importante lembrar que quanto maior a complexidade de um fenômeno observado, maior será o esforço necessário para estabelecer uma quantificação que dê conta da realidade. Assim, é necessário entender que uma descrição extremamente precisa da realidade pode impedir que um levantamento probabilístico matemático consiga explicar o cenário investigado e a simplificação dos cálculos estatísticos podem levar a índices que nada dizem do que foi coletado em questionários.

Diante dos limites da perspectiva quantitativa, a abordagem qualitativa vai propor-se a descrever a realidade e buscar entender o fenômeno a partir do olhar dos seus partícipes. Faz-se necessário compreender as ações de quem está envolvido no cenário para poder interpretar os porquês de tais atitudes.

Minayo e Sanches (1993) demonstram que a perspectiva qualitativa propõe aproximar o sujeito do objeto em análise. Para tanto, é necessário entender sujeito e objeto como pares de uma mesma natureza, aonde a abordagem vai no cerne da interpretação das estruturas, das ações, das intenções e das relações que compõem o fenômeno e suas complexidades.

Assim, pelas características da pesquisa procedeu-se uma coleta de questionários junto às funcionárias públicas de diversos setores tanto da rede municipal, estadual e federal de Porto Alegre e região metropolitana, dos três poderes para se ter um panorama da realidade vivida por elas. Destaca-se que o Rio Grande do Sul é o Estado brasileiro com o maior percentual de população branca, conforme o Censo Demográfico de 2022, este contexto histórico de predominância étnica pode impactar as dinâmicas de trabalho, as oportunidades de ascensão profissional e as percepções sobre gênero e raça entre as mulheres entrevistadas. Além disso, a pesquisa é realizada em um momento de pós-pandemia, que trouxe mudanças significativas nas relações de trabalho, na divisão de responsabilidades domésticas e no acesso a oportunidades profissionais, o que pode influenciar as experiências compartilhadas pelas participantes.

Os questionários foram aplicados via redes sociais com uso de WhatsApp, LinkedIn e Instagram.

A pesquisa se iniciou com um termo de consentimento das respondentes, onde era necessário responder o sexo de quem acessou o questionário nas redes sociais já citadas anteriormente (WhatsApp, LinkedIn e Instagram). Caso quem acessasse as perguntas e assinalasse sexo masculino, o documento seria sumariamente excluído, pois não se presta para a análise proposta⁹

A pesquisa foi disponibilizada por meios digitais, tendo como base o WhatsApp, o LinkedIn e o Instagram para que as entrevistadas pudessem acessar a entrevista. O questionário ficou no ar por mais ou menos uns 30 dias, onde foi possível conseguir 21 respondentes. Mas como o questionário era voltado somente para o público feminino, pelas características da pesquisa que estava em desenvolvimento, duas entrevistas foram descartadas, pois foram acessadas por homens.

As entrevistas começaram a partir de perguntas demográficas para melhor percepção do perfil das respondentes. Posteriormente as tais perguntas, aplicou-se um questionário semiestruturado com base na perspectiva qualitativa para avaliar as impressões de um grupo de respondentes. Em tal fase, propôs-se a exploração mais eficaz de itens que podem ser qualificados como impedimentos encontrados, pelas mulheres, nas oportunidades de progressão de suas carreiras profissionais.

Também vamos analisar, a partir do discurso delas em suas respostas as entrevistas semiestruturadas, suas interpretações e atitudes sobre a ascensão de carreira para os funcionários do sexo masculino e o quanto elas precisam efetivamente renunciar a suas vidas particulares para poderem estar habilitadas a participar de tais oportunidades.

⁹ Foi o caso de duas entrevistas em que os respondentes assinalaram sexo masculino.

4. ANÁLISE DOS DADOS

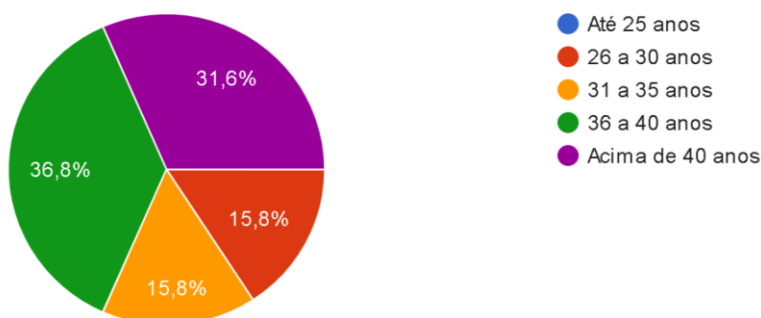
Como já foi explanado nas páginas anteriores acerca da metodologia, a pesquisa pautou-se pela aplicação de entrevistas semiestruturadas, com algumas questões de caráter demográfico para traçar o perfil das respondentes. Posteriormente, fez-se um questionário com respostas abertas para que fosse possível captar as impressões das respondentes sobre a progressão da carreira e limitadores a essa ascensão.

No documento produzido para o questionário, já havia uma pergunta em que exclui a possibilidade de respondentes do sexo masculino. Ao acessar o questionário, era necessário assinalar o sexo, o que, ao detectar o respondente como masculino, uma mensagem já encerrava a entrevista sumariamente. Assim, vamos às análises extraídas das questões levantadas.

No que tange ao recorte etário, 3 delas afirmaram estar na faixa de 26 a 30 anos (15,8%), o mesmo número afirmou se encontrar entre 31 e 35 anos no momento de responder o questionário (15,8%). Já para o grupo de mulheres de 36 a 40 anos o total de respondentes foi 7 (36,8%), enquanto para maiores de 40 anos, 6 mulheres responderam as questões (31,6%). Não foi registrado nenhum respondente com idade menor ou igual a 25 anos. Podemos observar melhor no gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Faixa etária

1) Qual a sua idade?
19 respostas



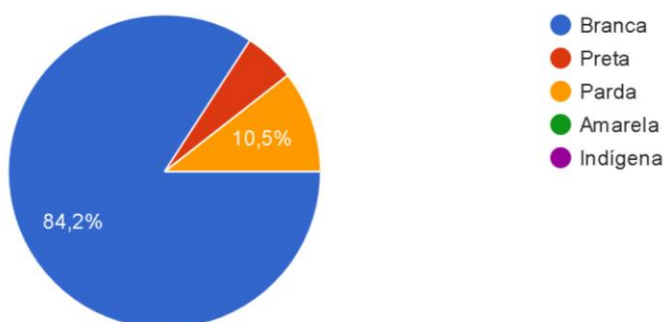
Fonte: Autoria própria

Das dezenove entrevistas que foram validadas para a pesquisa, destacamos os seguintes dados demográficos: 16 respondentes se autodeclararam brancas (84,2%), enquanto 2 responderam serem pardas (10,5%) e somente 1 afirmava ser preta (5,3%), não houve nenhuma respondente que se autodeclarou indígena ou amarela. O gráfico nº 2 mostra as porcentagens.

Gráfico 2 – Dados demográficos

2) Que cor de pele/raça você se autodeclara?

19 respostas



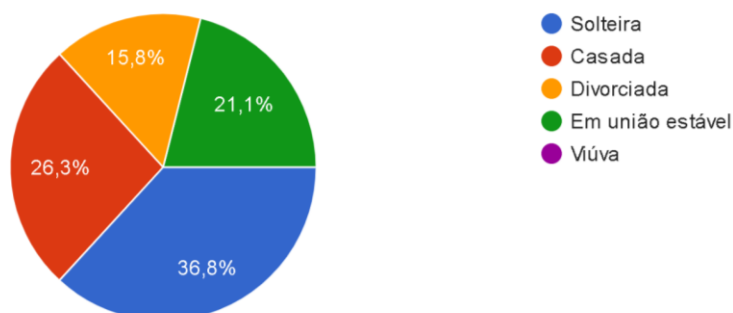
Fonte: Autoria própria

No gráfico abaixo podemos ver a distribuição das respondentes considerando os estados civis elencados para a pesquisa. As categorias usadas para a pesquisa foram as seguintes: solteira, casada, divorciada, união estável ou viúva. Respectivamente, o número de entrevistadas que se distribuíram da seguinte forma: 7 solteiras (36,8%), 5 casadas (26,3%), 3 divorciadas (15,8%), 4 uniões estáveis (21,1%) e nenhuma viúva.

Gráfico 3 – Estado civil

3) Qual seu estado civil?

19 respostas



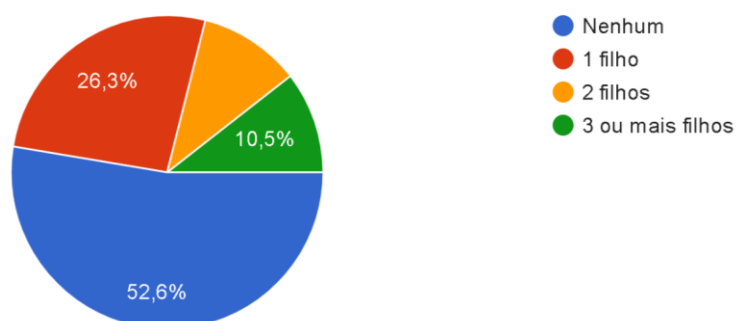
Fonte: Autoria própria

Foi também perguntado a elas sobre a quantidade de filhos que elas possuíam. A maioria esmagadora de 10 mulheres relataram não ter filhos (52,6%). As demais se distribuíram em 5 com somente um filho (26,3%) e 2 para quem afirmava ter 2 filhos (10,5%) e mais 2 responderam ter 3 ou mais filhos (10,5%). O gráfico abaixo mostra a distribuição percentual.

Gráfico 4 – Quantidade de filhos

4) Quantos filhos você tem?

19 respostas



Fonte: Autoria própria

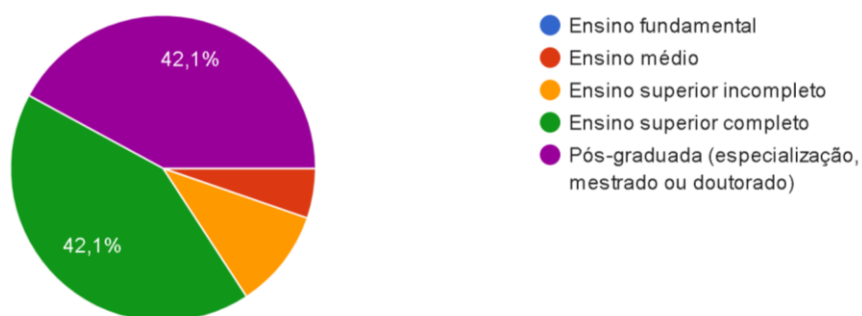
Foi perguntado às respondentes o nível de escolaridade delas. Dos 19 questionários validados, nenhuma entrevistada afirmou ter somente o ensino fundamental. Uma das respondentes afirmou ter estudado até o ensino médio

completo (5,3%). Duas mulheres assinalaram que cursaram parcialmente o ensino superior (10,3%). Oito disseram que completaram o ensino superior (42,1%) e o mesmo total de oito (42,1%) declararam ter cursado uma pós-graduação¹⁰.

Gráfico 5 – Grau de instrução

5) Qual seu grau de instrução?

19 respostas



Fonte: Autoria própria

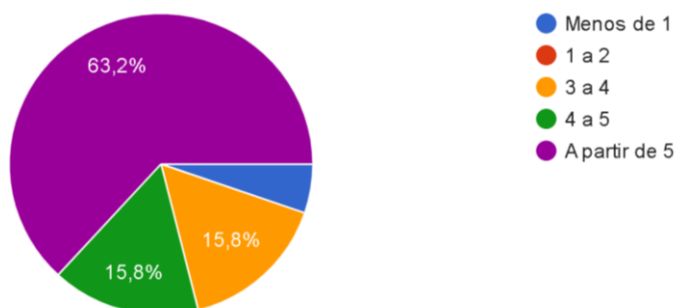
Outro quesito demográfico perguntado foi a renda mensal das mulheres. As faixas criadas foram menos que 1 salário-mínimo (SM), com somente uma das respondentes afirmando ter tal rendimento (5,3%). De 1 a 2 SM não houve nenhum registro. De 3 a 4 SM há três respostas (15,8%), bem como para a faixa de 4 a 5 SM, também com três ocorrências (15,8%). Já a maioria de um total de doze respondentes assinalou terem rendimentos mensais superiores a 5 SM (63,2%).

¹⁰ Foi considerado pós-graduação qualquer título, desde especialização até doutorado

Gráfico 6 – Renda mensal

6) Qual sua renda mensal individual em salários-mínimos?

19 respostas



Fonte: Autoria própria

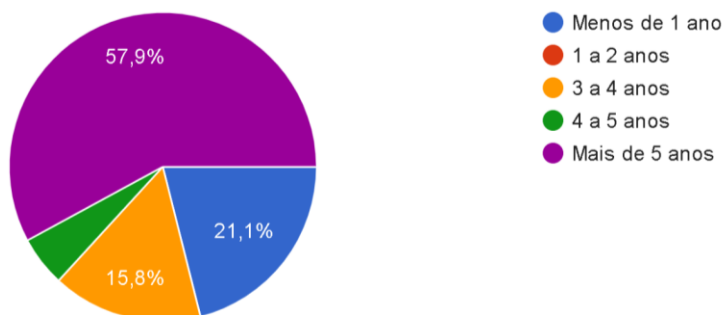
Como já foi aventado nas páginas anteriores, a pesquisa buscou entrevistas dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário), bem como das três esferas públicas (Município, Estado e União). As respondentes se distribuíram da seguinte forma no tange aos poderes: 12 responderam ser funcionárias do executivo, 1 está vinculada ao legislativo e 5 são funcionárias do judiciário. Já para a distribuição das esferas públicas, a distribuição é a seguinte: 7 afirmam ser funcionárias municipais, 9 estão vinculadas ao Estado e 3 são funcionárias de órgãos federais (União).

Por fim, a última pergunta sobre dados demográficos versava sobre o tempo de serviço em que cada entrevistada se encontrava em seu trabalho. Quatro responderam estarem a menos de 1 ano no serviço (21,1%). Nenhuma das mulheres respondeu estar entre 1 e 2 anos de serviço. Três entrevistas mostraram que elas têm de 3 a 4 anos no trabalho (15,8%). Uma assinalou a opção que indicava de 4 a 5 anos de serviço (5,3%). Já o número maior de 11 entrevistadas afirmou estarem com mais de 5 anos de serviço (57,9%).

Gráfico 7 – Tempo de Serviço

8) Há quanto tempo você está na instituição?

19 respostas



Fonte: Autoria própria

Após traçar esse perfil demográfico da população pesquisada, é crucial destacar o perfil predominante das mulheres participantes. A maioria delas é jovem, sem filhos, com recursos financeiros favoráveis e majoritariamente de etnia branca. Esse perfil reflete um estrato mais privilegiado dentro da população feminina brasileira, o que impacta diretamente nas conclusões do estudo. Reconhecer essa composição demográfica é fundamental para uma interpretação mais precisa dos resultados e para compreendermos melhor as dinâmicas subjacentes.

Partimos para as questões em aberto para melhor entendermos os fenômenos estudados no presente trabalho.

Primeiramente, as mulheres foram questionadas se em seu ambiente profissional é comum haver a progressão na carreira. A maior parte das respostas foram afirmativas quanto às possibilidades de progressão de carreira.

No entanto, algumas respondentes afirmaram não haver muitas possibilidades de ascenderem profissionalmente. Os impedimentos de progressão podem variar de números de vagas a critérios para a promoção, conforme afirmam as respondentes 7 e 5. Apesar de ambas trabalharem no mesmo órgão, elas se contradizem quando a respondente nº 5 afirma haver possibilidades de promoção, enquanto a nº 7 nega que haja tais possibilidades, aventando ainda que as avaliações são anuais e com pouca distribuição de vagas, o que limita as chances de progredir na carreira. Podemos mencionar também o caso da respondente nº 10 que deixou claro que por ser o seu

trabalho muito vinculado ao ramo político, é muito comum as mulheres ocuparem cargos mais subalternos e os homens estarem melhor representados em postos de mando e indicarem outros homens para ocuparem a estrutura do trabalho. Em suas palavras:

- respondente 10: “no ramo político já há uma discrepância visto que a maioria dos secretários são homens e eles se rodeiam de seus pares e acabam tendo um olhar maior por eles. Mulheres são vistas como secretárias”.

Verifica-se na prática o que a literatura de Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) indica uma reprodução da estrutura organizacional, onde homens chamam outros homens para trabalhar. Cortando a possibilidade de as mulheres ocuparem espaços e criando um cenário em que elas chegam em um limite que não pode ser facilmente transposto.

Uma das perguntas trata dos critérios para haver a progressão na carreira. Neste caso as respostas variaram bastante de caso a caso, mas os critérios mais comuns a serem usados pelos órgãos são a antiguidade no cargo, o mérito, bem como a busca por maior qualificação profissional seja com a conquista de títulos acadêmicos como graduação e pós, seja com seleções internas para outros cargos ou setores dentro da instituição.

Algumas das mulheres afirmaram haver um critério de indicação para as promoções. A respondente nº 1 apontou que há um critério de desempenho profissional, mas não são descartadas possibilidades de promoções apoiados em critérios políticos nas indicações. Além disso, o questionário de nº 8 aponta que se as chefias são desempenhadas por homens, é uma tendência natural que eles convoquem mais homens para trabalhar com eles, portanto, novamente se verifica uma reprodução homossexual dos cargos de decisão, como já foi visto acima.

A respondente nº 10 afirma que somente conseguiu ser promovida quando foi chefiada por uma mulher, deixando evidente novamente que os critérios políticos levam os homens a cargos de mando e eles indicam outros homens para a estrutura de comando do local de trabalho. Podemos ver na resposta:

- respondente 10: “somente quando tive uma líder mulher, tive a oportunidade de ser promovida, mesmo já fazendo a atividade que meu par fazia”.

Assim como no questionário nº 20 percebe-se em suas respostas que há um critério de indicações que privilegiam a escolha de homens para cargos de mando. Mesmo com menos tempo de casa do que muitas mulheres, como ressalta a vigésima entrevista, os homens conseguem subir mais rápido na carreira.

- respondente 20: “servidores do sexo masculino parecem ter mais acesso aos cargos em comissão. Normalmente, eles assumem cargos com menos tempo de casa. Acredito que o fato da alta gestão ser majoritariamente masculina e, ainda, como a indicação pelos pares é um critério bastante utilizado...”

Fica evidenciado na fala anterior, claramente o teto de vidro que Vaz (2013), Carneiro, Frare e Gomes (2019) e Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) apontam em suas pesquisas. Uma vez que a progressão de carreira das mulheres não ocorre na mesma velocidade que para os seus colegas homens e que mesmo havendo critérios imparciais, há uma forma de burlar e indicar mais homens que mulheres.

Tais respostas encontradas nas respondentes n.º 1, 8, 10 e 20 vão contra quase todas as demais que informaram não haver discrepâncias entre as promoções nas carreiras femininas ou masculinas. Além disso, é importante ressaltar que as entrevistadas percebem uma manutenção na representação masculina, portanto, homens tendem a indicar outros homens para os cargos.

Posteriormente, as mulheres foram perguntadas acerca de suas experiências como líderes ou como sendo lideradas por outras mulheres. A maioria delas relata já ter sido líder de equipes em seus trabalhos ou serem lideradas por mulheres. Para algumas respondentes, há, em seus locais de trabalho mecanismos de incentivo e preparação que elas estejam melhor habilitadas a exercerem cargos de chefia.

Algumas respondentes relatam ter tido ótimas experiências sendo chefiadas por mulheres, já outras não foram tão felizes nesta situação. É interessante ressaltar que elas responderam destacando as habilidades femininas de comunicação, de gerenciamento de pessoas e de situações de crise. A fala da respondente nº 19 é bem interessante quanto aos valores femininos para o bom desenvolvimento do trabalho: “a sororidade pode ser mais fortalecida nessas relações”.

Entretanto, há casos em que as mulheres ainda não conseguiram ocupar espaços de destaque nas suas instituições. Os questionários de n.º 12, 14, 17 e 20 afirmaram que nunca foram chefiadas por outras mulheres em suas instituições. O que aponta para uma dificuldade dos ambientes de trabalho, mesmo que sejam

órgãos públicos, em permitir uma ascensão profissional evidente para as mulheres, deixando clara a presença de um teto de vidro aplicado na carreira delas (VAZ, 2013), bem como também um efeito tesoura (BENEDITO, 2019).

Questionadas acerca do conhecimento de outras experiências de chefias femininas nas instituições que trabalham, as mulheres afirmam haver outros setores que são chefiados por outras mulheres. Porém, elas, em sua maioria, não sabem relatar como se desenvolvem as atividades em outros ambientes.

Comparando as respostas dos parágrafos anteriores, verifica-se que somente a respondente nº 14 afirma não conhecer outros setores que sejam chefiados por mulheres. A respondente nº 12 inclusive comenta que há mulheres chefes, mas não nas atividades operacionais da instituição, como podemos ver em sua fala:

- respondente 12: “nos departamentos administrativos, funciona bem. Já na parte operacional, há forte resistência dos demais servidores...”

Mas o interessante descompasso vem da resposta ao questionário 17, onde mesmo nunca sendo chefiada por uma mulher, ela afirma ser comum mulheres ocuparem cargos de liderança em sua repartição pública.

- respondente 17: “aqui é muito comum mulheres ocuparem cargos de liderança como gerentes ou diretoras...”

As respondentes também responderam uma questão acerca da percepção sobre apoios ou resistências oferecidas ao exercício das lideranças femininas. Apesar de algumas respondentes afirmarem que há mudanças nos ambientes de trabalho para o exercício das lideranças por parte das mulheres, há ainda um machismo institucional velado que as impede de desenvolver as suas atribuições de forma mais tranquila que os seus colegas homens em cargos de liderança, como pode ser visto na literatura em Oltramari e Grisci (2014) e Vaz (2013).

Dos 19 questionários validados para a pesquisa, um total de 18 responderam que há alguma forma de resistência no trabalho para o exercício da chefia. As resistências podem vir de seus pares, de seus superiores, de seus subordinados e inclusive de outras instituições que venham a tratar com as mulheres que estão em cargos de chefia, evidenciando a presença de um teto de vidro sobre as carreiras das funcionárias.

Uma fala muito interessante parte da respondente nº 21 e que evidencia um dos conceitos debatidos no referencial teórico. Em suas palavras, ela deixa claro que

apesar de haver funcionárias em cargos de chefia ou liderança e o ambiente laboral ser favorável para que elas tenham uma posição de protagonismo, há um favorecimento aos colegas do sexo masculino. Portanto, deixando claro um efeito tesoura ao cortar a representatividade das mulheres em espaços de decisão do trabalho, como já discutido em Benedito (2019).

Questionadas sobre quais as mudanças necessárias para um ambiente melhor para o avanço profissional das mulheres, as respostas ofereceram diversas soluções que poderiam colaborar para a ascensão mais segura delas. A respondente nº 2 sugere que as mulheres participem de mais seleções para progredir na carreira¹¹. Já as respondentes n.º 3, 4 e 15 destacam a importância de formações e capacitações para o exercício da liderança feminina.

Ainda tratando da questão aventada no parágrafo anterior, as respondentes n.º 5, 6 e 7 afirmam que deveria haver uma melhor adequação das jornadas de trabalho para que as mulheres não fiquem tão sobrecarregadas ao ter que lidar com questões familiares. Como aponta a nº 17, que o home-office facilita a vida da mulher no exercício da chefia¹².

Já a respondente ao questionário 11 conclui ser importante revisar os critérios de promoção, principalmente para que eles sejam pautados pela capacidade técnica da ou do funcionário¹³. Para as n.º 13 e 20 é importante encorajar as mulheres a galgarem cargos de liderança, trabalhando a conscientização dos colegas homens e abrindo mais vagas para que elas possam conseguir ascender profissionalmente, ou pelo mínimo havendo uma reserva técnica de vagas para que as mulheres possam progredir a cargos de chefia¹⁴. Para as respondentes n.º 16 e 21, é importante haver uma maior confiança no trabalho das mulheres e mudar a cultura machista das

¹¹ Tal fala deixa evidente a segunda perspectiva do teto de vidro, onde as mulheres acabam por desistir de participar dos processos de seleção para cargos de mando pelo ônus a ser pago (MARRY, 2008).

¹² Percebe-se no parágrafo a necessidade de uma melhor adequação da jornada de trabalho para que a mulher possa ter uma organização diferenciada para lidar com questões particulares. Portanto, a DST empurra para as elas que estejam sempre dispostas a lidar com a dicotomia entre sua vida profissional e particular. Evidentemente que para os funcionários homens, tal situação não é cogitada, pois a eles não pesa tanto as responsabilidades e lides do lar.

¹³ É uma proposta mais justa medir a capacidade de ocupar um cargo de chefia pelos critérios de competência, pois é comum que as mulheres tenham a mesma formação ou até superior aos seus colegas homens.

¹⁴ Respondendo ao chamado efeito tesoura (BENEDITO, 2019) que corta a presença das mulheres em cargos de mando, a possibilidade de uma reserva técnica seria uma medida interessante, até para incentivar as funcionárias e principalmente ter um ônus menos pesado ao assumir cargos de liderança/chefia.

instituições, pois muitas vezes a funcionária deixa de tomar alguma iniciativa pela insegurança em ser protagonista¹⁵. Ainda sobre a respondente nº 21, seria interessante até o desenvolvimento de uma política afirmativa para melhor orientar o desempenho de chefias femininas.

Por fim, o questionário pergunta sobre habilidades e qualidades que seriam pertinentes às mulheres no exercício de cargos de liderança. As respostas foram bem variadas, então segue as falas das entrevistadas:

- respondente 1: realizar seu trabalho com excelência, impor limites e estar disposta a ser líder;
- respondente 2: ser organizada, dedicada e querer fazer a diferença;
- respondente 3: ter a capacidade de inovar, perfil gerencial, diplomacia, conhecimento técnico, comunicação e observação;
- respondente 4: conhecer o trabalho e ter bom senso nas decisões;
- respondente 5: ter competência profissional;
- respondente 6: ter perfil técnico e especializado, ser imparcial e ter boas habilidades de relacionamento;
- respondente 7: segurança em liderar, organização e capacidade de dialogar;
- respondente 8: ter probidade, ser ética, pontual, cooperativa, ser comunicativa, mas ressalta que isto também é necessário para os homens;
- respondente 10: conhecer as atividades e tarefas afeitas ao trabalho, ter bom trato social e administrativo com as pessoas;
- respondente 12: necessidade de articulação de diversas instituições e muita paciência;
- respondente 13: conhecer gestão, ter confiança, flexibilidade, postura de liderança, estabelecer bons vínculos e não se intimidar por ser mulher;
- respondente 14: ter capacidade profissional e conhecimento;
- respondente 15: ter conhecimento técnico, capacidade de comunicação e interlocução;
- respondente 16: estar apta às atribuições que o cargo exigir;
- respondente 17: escolaridade adequada para o cargo que ocupar, autoconfiança, conhecimento de ferramentas tecnológicas e de gestão de pessoas;
- respondente 18: destaca o conhecimento, o foco, a formação e o planejamento;
- respondente 19: ter inteligência emocional e relacional, autoconhecimento, confiança e exercer uma liderança inclusiva e humanitária;
- respondente 20: ter desenvolvimento pessoal, iniciativa, saber gestão de projetos e gerenciar crises;
- respondente 21: ter as mesmas habilidades que os homens e ainda ser resiliente.

Pelo discurso das respondentes é possível verificar uma gama de habilidades elencadas. Mas fica evidenciado a necessidade de atitudes pessoais que estejam em destaque para estar apta a liderar. É muito importante o saber técnico das atividades desempenhadas, a capacidade de saber se comunicar, de ouvir, a gestão das pessoas e dos momentos de crise que venham a acontecer no exercício dos cargos de mando. Mas algumas observações chamam a atenção como foi dito pelas

¹⁵ As respostas deixam claro a necessidade de romper com o teto de vidro que impede que as mulheres possam exercer seu potencial profissional para participar de cargos de liderança. Romper com o machismo estrutural presentes nas instituições, desmantelando a perspectiva discriminatória que Vaz (2013) deixa evidente em suas pesquisas.

respondentes e 8 e 21 indicando a necessidade de ter atitudes similares aos homens para os cargos de chefia, o que indica que para romper o limiar para um cargo de maior tomada de decisões é preciso aproximar a imagem da figura masculina, desenvolvendo um perfil mais arrojado, mas com resiliência. Ou como destaca a entrevistada 12 ter muita paciência no exercício das atividades.

Após essa discussão sobre os dados coletados pelas entrevistas, a última parte se presta para discutir os achados e levantar algumas conclusões.

5. CONCLUSÃO

O presente trabalho foi um esforço para propor um diálogo sobre conceitos como carreira feminina, teto de vidro e efeito tesoura a partir da análise do fenômeno em órgãos públicos de Porto Alegre e região metropolitana. Foi aplicado um questionário online para que as respondentes acessassem o link e pudessem registrar suas impressões no trabalho. Como já foi apresentado anteriormente, o trabalho contou com 19 respostas válidas em que foi possível captar muitas impressões sobre os tópicos debatidos.

Relembrando que ao tratar de carreiras femininas, o debate pautou-se por entender quais seriam os alcances e impedimentos possíveis para ditar o ritmo que a mulher consegue ascender profissionalmente. A literatura acadêmica pautada por Oltramari e Grisci (2014), Oltramari, Friederichs e Grzybovski (2014) e Mansur, Cursino e Teodósio (2019) indicam que há diversos entraves que impactam na progressão de carreira da mulher.

Os impactos que limitam a progressão de carreira partem normalmente de questões particulares que atingem a capacidade produtiva da funcionária. Questões acerca do cuidado da família (filhos, pais e companheiros), do lar e pressões sentidas pelos seus companheiros acabam tomando tempo e invadindo a vida profissional, o que leva muitas mulheres a não conseguirem desempenhar em sua plenitude o trabalho.

Além dos impactos externos, as funcionárias ainda sentem impactos dentro da estrutura do trabalho. Muitas vezes, elas não conseguem ascender profissionalmente, pois veem suas oportunidades limitadas como um teto de vidro sobre suas cabeças. Vaz (2013), Carneiro, Frare e Gomes (2019) e Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) apontam para a existência de mecanismos que impedem/dificultam as possibilidades de progressão nas carreiras das mulheres.

Para esse rol de pesquisadores, há duas perspectivas claras de teto de vidro que agem sobre as cabeças das funcionárias: uma perspectiva discriminatória, que exclui as mulheres das opções de promoção para cargos de mando; e uma perspectiva comportamental, onde a própria funcionária desiste de participar por avaliar que os ônus da atividade seriam maiores que os bônus (MARRY, 2008).

A primeira perspectiva de teto de vidro acaba por nos remeter ao terceiro conceito debatido na pesquisa, o denominado efeito tesoura. Novamente, estudos de Vaz (2013) e Benedito (2019) indicam que as mulheres ainda se encontram sub-representadas nos espaços de decisão. Mesmo tendo competência e formação igual ou superior a seus colegas do sexo masculino, elas ainda estão alijadas de tais postos. Deixa evidente a preferência por seus superiores em convocarem outros homens para exercerem cargos de chefia.

A preocupação que motivou a pesquisa tinha como crença que as instituições públicas não apresentariam de forma tão significativa tais fatos, uma vez que as próprias características de recrutamento deste ramo profissional se pautam por princípios como a legalidade e a impessoalidade. Entretanto, não foi isso que os achados das entrevistas nos revelaram.

Há ainda de forma velada uma pouca disposição em abrir espaços para que as mulheres possam exercer cargos de destaque também na iniciativa pública. Independente do poder (executivo, legislativo ou judiciário) e da esfera de atuação (municipal, estadual ou federal), a ascensão profissional feminina tem seu caminho prejudicado.

Crítérios de promoção, ambiente de trabalho pouco favorável, políticas de indicação de chefias e pouca ou quase nula preocupação da instituição em criar vagas ou formações para as mulheres são as principais causas elencadas pelas entrevistadas. Mesmo havendo setores que haja incentivos para elas, nem sempre está garantida a promoção.

Os dados fornecidos pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos publicados em 2023, conforme relatado pelo Correio Braziliense, revelam que, embora haja um aumento no número de mulheres em cargos de chefia no serviço público, ainda há uma sub-representação significativa em comparação com a presença feminina na administração pública. Além disso, o estudo conduzido na ENAP em 2021, conforme relatado pelo Conselho Federal de Administração, também destaca que, embora as mulheres ocupem 59% da força do serviço público no Brasil apenas 20% ocupavam cargos de chefia e assessoramento.

É notório o descompasso entre ocupação dos cargos de mando e a maior presença feminina no mercado de trabalho. E mesmo sem ousar esgotar um tema tão

complexo e que demanda ainda mais estudos acadêmicos, fica notória a urgência de repensar o ambiente laboral para que as mulheres possam contribuir não só como força de trabalho em posições subalternas, mas também como participantes da tomada de decisão. Abrir o leque para diversas opiniões é muito salutar para as instituições.

Restou evidente na pesquisa feita com as respondentes que muito se andou para que haja uma nova perspectiva de trabalho, onde as mulheres tenham maior protagonismo e participação nos espaços de decisão. Mas ainda há um longo percurso para que tal fenômeno já não seja mais algo surpreendente e se torne um fato comum em nosso cotidiano.

Para tanto, é necessário repensar os ambientes de trabalho, criando um cenário mais acolhedor para a mulher trabalhadora em que ela possa desenvolver seu potencial plenamente. Criar também políticas nos setores, bem como oficinas e formações para que elas possam aprimorar seu perfil de liderança. Por fim, mas não menos importante, repensar as relações sociais para que a elas não recaiam todos os ônus do cuidado da família e que suas questões particulares deixem de ser um entrave para a sua vida profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, C. **A chefia feminina na administração pública brasileira.** *Revista de Administração Pública*, v. 24, n 1, pp 17 - 30. nov. 1989/Jan 1990. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/rap/article/view/9061>>. Acesso em: 01 dez. 2023.

BELTRAMINI, L. M, CEPellos, V. M. e PEREIRA, J. J. **Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal.** *FGV EAESP – ERA*, v. 62, n 6, pp 1 - 25. 2022. São Paulo. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/q8xLSPzQMPMFfLWzf9X9GVx/?lang=pt>>. Acesso em: 01 dez. 2023.

BELTRÃO, K. I. e ALVES, J. E. D. **A reversão do hiato de gênero na educação brasileira no século XX.** *Cadernos de Pesquisa*, v. 39, n 136, pp 125 - 156. Jan/abr. 2009. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cp/a/8mqpbrrwhLsFpxH8yMWW9KQ/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 01 dez. 2023.

BELTRÃO, K. I. e TEIXEIRA, M. P. **Cor e gênero na seletividade das carreiras universitárias.** In: SOARES, S. et al (org). Os mecanismos de discriminação racial nas escolas brasileiras. Ipea, 2005. Cap 6, pp.143 - 193.Rio de Janeiro.

CARNEIRO, L. B.; FRARE, A. B.; GOMES, D. G. **Teto de vidro: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras.** *XIX USP International Conference in Accounting*. pp 1-20. São Paulo, 24 a 26 de julho de 2019. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/19UspInternational/ArtigosDownload/1607.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2023

COELHO, D. **Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras.** In: NEGRI, J. A., NEGRI, F. e COELHO, D. *Tecnologia, exportação e emprego*. Ipea, 2006. Brasília.

CORREIO BRAZILIENSE. **Número de mulheres em cargos de chefia no serviço público sobe, mas ainda é baixo.** Correio Braziliense, Brasília, DF, 08 Mar. 2023. Disponível em: <<https://www.correio braziliense.com.br/economia/2023/03/5078946-numero-de-mulheres-em-cargos-de-chefia-no-servico-publico-sobe-mas-ainda-e-baixo.html>>. Acesso em: 22 fev. 2024.

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO (CFA). **Mulheres ocupam mais postos no serviço público, mas menos cargos de liderança.** Conselho Federal de Administração (CFA), 10 Mar.2023. Disponível em: <<https://cfa.org.br/mulheres-ocupam-mais-postos-no-servico-publico-mas-menos-cargos-de-lideranca/>>. Acesso em: 22 fev. 2024.

COUTINHO, C. P. **Quantitativo versus qualitativo: questões paradigmáticas na pesquisa em avaliação.** *Colóquio da ADMEE - EUROPA*. v.17, pp. 437 - 448. Lisboa. Portugal. 2004. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/6469>>. Acesso em: 24 mar. 2023.

DALFOVO, M. S. LANA, R. A. SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate histórico.** *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, v. 2, n 4, pp. 01 - 13. Sem.II, 2008. Blumenau. Disponível em: <<https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/rica/article/view/17591>>. Acesso: em 24 mar. 2023.

MANSUR, Y. S.; CURSINO, A. M. C; TEODÓSIO, A. S. S. **Entre trabalho, casa e família: um estudo sobre gênero e carreiras no setor público.** *Pista: Período Interdisciplinar*.v.1, n.2, pp.40-60. ago./nov.2019. Disponível em: <<https://periodicos.pucminas.br/index.php/pista/article/view/21716>> Acesso em: 01 dez. 2023.

MARRY, C. **As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: o exemplo da biologia.** In: COSTA, A. O. et al (org.). *Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais*. Editora FGV,2008. Cap. 22, pp. 401- 419. Rio de Janeiro.

MENDA, P. B. **Análise da dicotomia sofrimento e prazer na função gerencial feminina.** Dissertação. UFRGS. Programa de Pós-graduação em Administração. 2004. Porto Alegre.

MINAYO, M. C. S. e SANCHES, O. **Quantitativo ou qualitativo: oposição ou complementaridade?** *Caderno de Saúde Pública*. v. 9, n. 3, pp. 239-262. Jul/set. 1993. Rio de Janeiro. Disponível em:

<<http://www.scielo.br/j/csp/a/Bgpmz7T7cNv8K9Hg4J9fJDb/?format=pdfElang=pt>>.

Acesso em: 24 mar. 2023.

NEVES, C. C. **Mulheres em posições de liderança: teto de vidro no serviço público?** *Confederação dos Trabalhadores do Serviço Público Federal*. 26/09/2023. Brasília <<https://www.condsef.org.br/noticias/mulheres-posicoes-lideranca-teto-vidro-servico-publico>>. Acesso em 01 dez, 2023.

OLTRAMARI, A. P. **Pesquisa sobre carreiras: um mosaico de possibilidades.** *Desenvolve: Revista de Gestão do Uni LaSalle*. v. 2, n. 1, pp 09-16. abr. 2013. Disponível em:

<<https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1049>>. Acesso

em: 24 mar. 2023

OLTRAMARI, A. P.; FRIEDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. **Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios.** *Cadernos EBAPE.BR*. v. 12, n. 1, art. 6, pp. 112-130. Jan/mar. 2014. Rio de Janeiro. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/8TLdsH9JSxgwVz6q37Bc8Vk/abstract/?lang=en>>.

Acesso em: 24 mar. 2023.

OLTROMARI, A. P. e GRISCI, C. L. I. **Carreira e família na sociedade líquido-moderna.** *Revista de Administração Mackenzie RAM*. v. 15, n 1, pp 16-48. jan./fev. 2014. São Paulo. Disponível em:

<<https://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/2930>>. Acesso em: 01 fev. 2023.

PEREIRA, A. M. L. e LIMA, L. D. S. C. **A desvalorização da mulher no mercado de trabalho.** *Revista Eletrônica Organizações e Sociedade.* v. 6, n 5, 2017. Disponível em: <<https://revista.facfama.edu.br/index.php/ROS/article/view/277>>. Acesso em: 01 fev. 2023

SERAFIM, M. C. e BENDASSOLLI, P. F. **Carreiras anticoncepcionais.** *GV Executivo. Especial Mulheres.* v. 5, n 2. maio/jun. 2006.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro.** *Revista de Administração.* v. 32, n. 3, pp 62-69, jul./set 1997. São Paulo. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wpcontent/uploads/files/3203062.pdf>>. Acesso em: 01 dez. 2023

SCHWEITZER, S. **As mulheres e o acesso às profissões superiores: uma comparação europeia, séculos XIX e XX.** In: COSTA, A. O et al (org.). *Mercado de trabalho e gênero comparações internacionais.* Editora FGV, 2008. Cap. 22, pp 401 - 419. 2008. Rio de Janeiro.

TANURE, B., CARVALHO NETO, A, ANDRADE, J. O. **A superexecutiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos.** In: *ENANPAD 2006 - Encontro Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração.* Salvador. Anais XXX Encontro da ANPAD. 2006

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil.** *Economia e Sociedade.* v. 22, n. 3 (49), pp 765-790, dez. 2013. Campinas. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 01 dez. 2023.

VAZ, D.V. **Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro.** Nota técnica. *Mercado de Trabalho*. n. 42. fev. 2010. Campinas. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4047>>. Acesso em 01 dez. 2023.

VIANA, D. **Mulheres enfrentam barreiras para ascensão no serviço público brasileiro.** Ed. 325. Mar/2023. Disponível em:

<<https://revistapesquisa.fapesp.br/mulheres-enfrentam-barreiras-para-a-ascensao-no-servico-publico-brasileiro/#:~:text=Mulheres%20enfrentam%20barreiras%20para%20a%20ascens%C3%A3o%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico%20brasileiro,-Na%20Am%C3%A9rica%20Latina&text=Embora%20j%C3%A1%20correspondam%20a%20mais,20%25%20dos%20cargos%20de%20dire%C3%A7%C3%A3o>>.

brasiliano/#:~:text=Mulheres%20enfrentam%20barreiras%20para%20a%20ascens%C3%A3o%20no%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico%20brasileiro,-

Na%20Am%C3%A9rica%20Latina&text=Embora%20j%C3%A1%20correspondam%20a%20mais,20%25%20dos%20cargos%20de%20dire%C3%A7%C3%A3o>.

Acesso em: 01 dez. 2023.

UFJF. **Efeito tesoura.** *Pesquisa e inovação*. Notícias UFJF. 04/03/2021. Disponível em: <<https://www2.ufjf.br/noticias/2021/03/04/efeito-tesoura/>>. Acesso em: 01 dez. 2023.

WAJNMAN, S. **Mulheres na sociedade e no mercado de trabalho brasileiro: avanços e retrocessos.** In: PORTO, M (org). *Olhares femininos, mulheres brasileiras*. X Brasil, pp 77-108. 2006. Rio de Janeiro.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa sobre liderança feminina no setor público

Este questionário foi desenvolvido como componente do Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) pela aluna Noély Machado, estudante de graduação em Administração Pública e Social na UFRGS.

Termo de Consentimento

Ao concordar em participar eu compreendo e aceito as seguintes condições:

1. Minha participação é voluntária, e posso interrompê-la a qualquer momento.
2. Levará cerca de 10 minutos para concluir este questionário.
3. As informações coletadas serão usadas exclusivamente para fins acadêmicos relacionados ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) e serão mantidas estritamente confidenciais.
4. Não serão coletados dados pessoais identificáveis, assegurando o anonimato dos participantes.
5. Minhas respostas serão analisadas de maneira agregada, preservando a privacidade individual.
6. Em caso de dúvidas ou preocupações, entre em contato pelo e-mail: pesquisaliderancafeminina@gmail.com

Ao prosseguir com o questionário, você indica sua concordância voluntária com os termos acima.

Qual seu gênero?

QUESTIONÁRIO

As questões de 1 a 10 abordam aspectos demográficos, enquanto as perguntas a partir da 11 visam atender aos objetivos da pesquisa.

1) Qual a sua idade?

2) Que cor de pele/raça você se autodeclara?

3) Qual seu estado civil?

4) Quantos filhos você tem?

5) Qual seu grau de instrução?

6) Qual sua renda mensal individual em salários-mínimos?

7) Em que instituição você trabalha?

8) Há quanto tempo você está na instituição?

9) No contexto profissional que você vive, é comum haver progressão de carreira?

10) Quais critérios a sua instituição utiliza para avaliar a progressão de carreira?

11) Quanto ao desenvolvimento profissional, você nota discrepâncias nos critérios aplicados a funcionários do sexo masculino e feminino? Caso afirmativo, poderia detalhar essas disparidades?

12) Já teve uma mulher como líder ou desempenhou o papel de líder? Se sim, poderia compartilhar sua experiência e como lidou com essa situação?

13) Você conhece outros departamentos na sua instituição liderados por mulheres? Se sim, poderia compartilhar informações sobre as experiências de seus colegas, caso tenha conhecimento delas?

14) Como você percebe o apoio ou resistência dentro do ambiente de trabalho em relação à liderança feminina?

15) Na sua opinião, que mudanças poderiam ser implementadas para criar um ambiente mais favorável ao avanço profissional feminino em seu local de trabalho?

16) Quais habilidades e qualidades você considera fundamentais para uma mulher assumir um papel de liderança no cenário público?

17) Há mais algum ponto que você considere relevante para acrescentar à discussão sobre lideranças femininas no setor público?