

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

Barreiras in(visíveis) e liderança na Administração Pública: análise das trajetórias de mulheres e suas carreiras no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas.

Fernanda Aparecida dos Santos
Magister Scientiae

**RIO PARANAÍBA - MINAS GERAIS
2025**

FERNANDA APARECIDA DOS SANTOS

Barreiras in(visíveis) e liderança na Administração Pública: análise das trajetórias de mulheres e suas carreiras no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas.

Dissertação Mestrado Profissional apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional (Profissionalizante), para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Marilene de Souza Campos

**RIO PARANAÍBA - MINAS GERAIS
2025**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Universidade Federal
de Viçosa - Campus Rio Paranaíba**

T

S237b
2025

Santos, Fernanda Aparecida dos, 1983-
Barreiras in(visíveis) e liderança na Administração Pública:
análise das trajetórias de mulheres e suas carreiras no Instituto
Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo
Mineiro - Campus Patos de Minas. / Fernanda Aparecida dos
Santos. – Rio Paranaíba, MG, 2025.
111 f.: il. (algumas color.).

Inclui apêndices.

Orientador: Marilene de Souza Campos.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Instituto de Ciências Humanas e Sociais, 2025.

Referências bibliográficas: f.71-76.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvcrp.2025.010>

1. barreiras invisíveis. 2. barreiras visíveis. 3. servidores
públicos. 4. desigualdade de gênero. I. Campos, Marilene de
Souza, 1962-. II. Universidade Federal de Viçosa. Instituto de
Ciências Humanas e Sociais. Mestrado Profissional em
Administração Pública em Rede Nacional. III. Título.

FERNANDA APARECIDA DOS SANTOS

Barreiras in(visíveis) e liderança na Administração Pública: análise das trajetórias de mulheres e suas carreiras no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas.

Dissertação Mestrado Profissional
apresentada à Universidade Federal de
Viçosa, como parte das exigências do
Programa de Pós-Graduação em
Administração Pública em Rede Nacional
(Profissionalizante), para obtenção do título de
Magister Scientiae.

APROVADA: 13 de março de 2025.

Assentimento:

Fernanda Aparecida dos Santos
Autora

Marilene de Souza Campos
Orientadora

Essa dissertação mestrado profissional foi assinada digitalmente pela autora em 27/03/2025 às 10:24:28 e pela orientadora em 27/03/2025 às 12:20:14. As assinaturas têm validade legal, conforme o disposto na Medida Provisória 2.200-2/2001 e na Resolução nº 37/2012 do CONARQ. Para conferir a autenticidade, acesse <https://siadoc.ufv.br/validar-documento>. No campo 'Código de registro', informe o código **RWBA.KM85.ZHB7** e clique no botão 'Validar documento'.

À minha mãe, que mesmo após sua partida está entre nós através dos ensinamentos e exemplos deixados. Nunca será esquecida, viverá para sempre em nossos corações.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

À Deus pela força, sabedoria e amparo durante toda a trajetória.

À minha família pelo apoio incondicional e incentivo permanente, em especial ao meu filho Lorenzo que precisou lidar com vários momentos de ausência e renúncias.

À minha orientadora Marilene pelos direcionamentos, ensinamentos e correções. Seu entusiasmo e busca pelo saber me motiva e me inspira!

À Lara Luiza pelas generosas trocas e debates enriquecedores.

Aos amigos e colegas de trabalho do IFTM por todo o incentivo e parceria, em especial à Nara Ludmila e Elis por todo apoio: vocês foram fundamentais nessa caminhada!

Aos colegas do Profiap por caminharem juntos e dividirem os incontáveis anseios.

E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização e finalização deste mestrado.

“A igualdade é a reivindicação ‘óbvia’ levantada por qualquer movimento que queira falar em nome de grupos oprimidos.” Luis Felipe Miguel

RESUMO

SANTOS, Fernanda Aparecida dos, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, março de 2025. **Barreiras in(visíveis) e liderança na Administração Pública: análise das trajetórias de mulheres e suas carreiras no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas.**

. Orientadora: Marilene de Souza Campos.

O presente estudo classifica-se como uma abordagem de desigualdade de gênero, com recorte para a ascensão de mulheres aos cargos de gestão no serviço público. O tema dessa proposição de estudo teve como objetivo analisar as condições facilitadoras ou dificultadoras da inserção de mulheres em cargos de direção ou chefia em uma instituição pública de ensino de Patos de Minas: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Diante da relevância desta temática, a pesquisa analisou quais são as barreiras (visíveis ou invisíveis) que mulheres, inseridas no contexto da Administração Pública, enfrentam para alcançar posições de liderança em suas carreiras. A abordagem de construção do referencial teórico baseiou-se na pesquisa dos arquivos disponibilizados pelos google acadêmico, cujas seleções de artigos obedeceram às questões que nortearam a pesquisa e uma análise dos resumos selecionados. As buscas foram baseadas em gestão pública, questões de gênero, ascensão social no funcionalismo. barreiras invisíveis; barreiras visíveis; servidores públicos; desigualdade de gênero. A busca possibilitou encontrar estudos de gênero em organizações privadas que serviriam de base ao estudo. A abordagem teórica identificou as barreiras organizadas em metáforas: Muro de concreto, teto de vidro, labirinto, e abelha rainha. Essas metáforas foram identificadas em estudos organizacionais, voltados para a compreensão da condição das mulheres no mercado de trabalho, cujas análises se voltam para empresas privadas. No presente estudo, a instituição na qual as mulheres estão inseridas é pública, permitindo um diálogo entre condições de trabalho distintas. A proposta metodológica foi a construção de uma pesquisa qualitativa, baseada em estudo de caso, entrevista semi-estruturada e análise temática de conteúdo com auxílio do software Atlas.ti 24. Com base nas entrevistas realizadas e observações durante o estudo, podemos concluir que a ascensão das mulheres/servidoras do IFTM-Campus Patos de Minas enfrenta barreiras tais quais as vistas nos estudos voltados para as empresas privadas e estruturadas em metáforas, além do assédio, da forma de ascensão no serviço público e do conhecimento e aplicação de políticas públicas. Espera-se, com esta pesquisa, contribuir para os

estudos de gênero e trabalho de modo a caminhar para a equidade e justiça social.

Palavras-chave: barreiras invisíveis; barreiras visíveis; servidores públicos; desigualdade de gênero.

ABSTRACT

SANTOS, Fernanda Aparecida dos, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, March, 2025. **Invisible barriers and leadership in Public Administration: analysis of the trajectories of women and their careers at the Federal Institute of Education, Science and Technology of Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas.** Adviser: Marilene de Souza Campos.

This study is classified as an approach to gender inequality, focusing on the rise of women to management positions in the public service. The theme of this study proposal aimed to analyze the conditions that facilitate or hinder the insertion of women in management or leadership positions in a public educational institution in Patos de Minas: the Federal Institute of Education, Science and Technology of the Triângulo Mineiro. Given the relevance of this theme, the research analyzed the barriers (visible or invisible) that women, inserted in the context of Public Administration, face to reach leadership positions in their careers. The approach to construct the theoretical framework was based on research in the files made available by Google Scholar, whose selection of articles followed the questions that guided the research and an analysis of the selected abstracts. The searches were based on public management, gender issues, social advancement in civil servants; invisible barriers; visible barriers; public servants; gender inequality. The search made it possible to find gender studies in private organizations that would serve as a basis for the study. The theoretical approach identified barriers organized into metaphors: concrete wall, glass ceiling, labyrinth, and queen bee. These metaphors were identified in organizational studies aimed at understanding the condition of women in the labor market, whose analyses focus on private companies. In this study, the institution in which the women are inserted is public, allowing a dialogue between different work conditions. The methodological proposal was the construction of a qualitative research, based on a case study, semi-structured interview, and thematic content analysis with the help of Atlas.ti 24 software. Based on the interviews conducted and observations during the study, we can conclude that the advancement of women/employees at IFTM-Campus Patos de Minas faces barriers such as those seen in studies focused on private companies and structured into metaphors, in addition to harassment, the form of advancement in public service, and the knowledge and application of public policies. This research is expected to contribute to gender and labor studies in order to move towards equity and social justice.

Keywords: invisible barriers; visible barriers; public servants; gender inequality.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma IFTM - Campus Patos de Minas	38
Gráfico 1 - Ocupação de cargos e funções de liderança na Administração Pública Federal, por sexo, no Brasil, de 2014 a 2023	40
Gráfico 2 - Servidores por Função/Cargo comissionado, por sexo IFTM- Campus Patos de Minas	41
Quadro 1 - Perfil das entrevistadas	50
Gráfico 3 - Códigos de resposta - frequência de ocorrência	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Remuneração de CD, FG e FCC	41
Tabela 2 - Famílias de códigos das entrevistas	53
Tabela 3 - Relação entre mulheres IFTM - Campus Patos de Minas	57
Tabela 4 - Assédio IFTM - Campus Patos de Minas	59
Tabela 5 - Relação de função/cargo comissionado por indicação/eleição	63
Tabela 6 - Relação de entrevistadas e políticas públicas	64

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFV - Universidade Federal de Viçosa

IFTM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro

PROFIAP - Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública

CD - Cargo de direção

FG - Função Gratificada

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

CEO - Chief Executive Officer

OIT - Organização Internacional do Trabalho

RPECT - Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica

EPT - Educação Profissional e Tecnológica

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

ACIPATOS - Associação Comercial e Industrial de Patos de Minas

MEC - Ministério da Educação

FIC - Formação Inicial Continuada

MGI - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

SIAPE - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos

APF - Administração Pública Federal

FCC - Função de Coordenação de Curso

CIT - Conferência Internacional do Trabalho

PPA - Plano Plurianual

ONU - Organização das Nações Unidas

LOA - Lei Orçamentária Anual

ATER - Assistência Técnica e Extensão Rural

CGEPE - Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão

IFES - Institutos Federais de Educação

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública

TCLE - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 Contextualização do Tema	15
1.2 Objetivo Geral	17
1.2.1 Objetivos Específicos	18
1.3 Justificativa e relevância da pesquisa	18
2. REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 Interseccionalidade	20
2.2 Gênero	23
2.2.1 Contexto histórico	25
2.3. Gênero e Carreira	26
2.3.1 Muro de concreto	27
2.3.2 Teto de Vidro	27
2.3.3 Labirinto	29
2.3.4 Abelha Rainha	30
2.4 Economia do Cuidado	31
2.5 Gênero, Carreira e Administração Pública	33
2.5.1. Modelos da Administração Pública Brasileira	34
2.5.2 Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RPECT)	36
2.5.3 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas	36
2.6 Gênero e a Administração Pública	38
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
3.1 Natureza e tipo de pesquisa	45
3.2 População e Amostra	46
3.3 Coleta de dados	47
3.4 Análise e interpretação dos dados	48
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS	50
4.1 Perfil das servidoras entrevistadas	50
4.2 Notas do Diário de Campo e da Observação Participante	52
4.3 Análise das entrevistas	52
4.4 Metáforas	53
4.5 Assédio	59
4.6 Formas de ascensão	61
4.7 Políticas Públicas	64
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	77
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	80
APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO	82

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização do Tema

A luta das mulheres por equidade e justiça descreve uma longa trajetória que vai desde o enfrentamento da sociedade patriarcal à conquista de direitos diversos que compreendem o exercício do voto, a batalha pelo trabalho equânime e salário justo, a busca por mais educação, políticas sociais de apoio ao gênero, à luta antidiscriminatória e protetiva contra a violência doméstica, dentre outras demandas igualitárias. É um espectro amplo que uma descrição breve não é capaz de delimitar, são muitas facetas da luta das mulheres, que perpassam inclusive a construção social de uma identidade de gênero que possa subsidiar as políticas públicas e as relações sociais.

Alguns fatores foram essenciais para que as mulheres alcançassem os espaços na política e no mercado de trabalho. Fundamentado em uma Lei Geral promulgada em 15 de outubro de 1827 é que nasce o direito das mulheres frequentarem escolas e ingressarem em colégios que oferecessem níveis mais elevados de educação superior à escola primária. Entretanto, somente em 1879, as mulheres conquistam o direito de frequentar faculdades. A conquista desse direito à educação foi um passo inicial para a qualificação das meninas para a entrada no mercado de trabalho. Outros direitos surgem com a conquista do voto feminino, que no Brasil se deu sob o Governo Vargas, em 1932, com a inclusão preliminar da presença feminina na pauta democrática. Saltamos para movimento feminista nos anos 1970 e a inclusão de vários direitos e obrigações na Constituição Federal de 1988, que equiparavam homens e mulheres, de modo especial na área trabalhista e familiar.

Assim, nota-se que as mulheres começam o século XX em condições de inferioridade, quando comparadas aos homens, apesar da conquista de direitos trabalhistas, da crescente defesa pela empregabilidade feminina e aumento nos níveis de qualificação (Oliveira, 1993). Quando se compara a participação de homens e mulheres no mercado de trabalho remunerado, há predominância masculina, principalmente em cargos de liderança (Melo; Thomé, 2018).

No Brasil, dados do 4º trimestre de 2023 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), registrava que há no país 90,6 milhões de mulheres com 14 anos ou mais, das quais 47,8 milhões exerciam alguma atividade laboral. No entanto, as mulheres aparecem ainda

como 54,3% dos desocupados, sendo que 35,5% delas foram identificadas como negras e 18,9%, não negras.

Os dados ainda apontam que a remuneração média mensal destas mulheres foi 22,3% inferior ao recebido pelos homens. Analisando apenas as pessoas que eram graduadas, elas recebiam, em média, 35,5% a menos que eles. A pesquisa indicou ainda que 39,6% dos diretores e gerentes eram mulheres, mas quando comparado os salários pagos a homens e mulheres nesta ocupação, apura-se que elas ganhavam 29,5% a menos do que eles, sendo elas a maioria em cargos de liderança nas áreas relacionadas ao cuidado, como saúde e educação (IBGE, 2024).

Nesse diapasão, dados da *Grant Thornton International IBR* no estudo *Women in Business: Caminhos para a equidade* (Grant [...], 2024), revelam que o Brasil é o 10º país com maior número de mulheres em cargos de líder, o estudo analisou 28 países. Embora pareça bom, representa uma queda de 2% em relação ao ano anterior. Há 20 anos, quando a Grant Thornton deu início as pesquisas, eram apenas 19,4% de mulheres nos cargos de liderança, hoje, esse número é de 33,5%. O estudo apontou que em empresas consideradas de médio porte, no Brasil 23% dos cargos de CEO têm mulheres nesta posição. Por mais que se vislumbre uma evolução desde a pandemia, nota-se que isso tem ocorrido de forma demasiadamente lenta. Mantendo este ritmo, as empresas consideradas de médio porte somente atingirão equidade nos cargos de liderança em 2053.

Na busca por compreender os entraves que impedem a inserção das mulheres nos cargos de direção, várias correntes de pesquisa, inclusive com a elaboração de metáforas foram sendo realizadas ao longo do tempo. Dentre elas, está a metáfora do Muro de Concreto, que surgiu na década de 1930 e remetia à barreira de entrada das mulheres no mercado de trabalho numa era que elas se dedicavam majoritariamente aos cuidados com a casa e filhos (Eagly; Carli, 2007). No Brasil, mulheres casadas, até meados da década de 1960, dependiam da autorização dos maridos para trabalhar fora de casa (Souza; Porto; Silva, 2022).

Anos mais tarde, na década de 1980, nos Estados Unidos, surgiu o conceito para a metáfora intitulada *glass ceiling* (Teto de Vidro), que representa uma barreira invisível a que as mulheres são submetidas nas empresas, com base em uma representação simbólica da segregação vertical (Cepellos, 2016), que traz óbice à ascensão de mulheres para cargos de liderança hierarquicamente superior, impedindo crescimento individual como resultado de gênero, conforme enfatiza Steil (1997).

As mulheres se deparam com muitos desafios ao longo de suas carreiras profissionais. Isso indica que o teto de vidro é um fenômeno generalizado durante a ascensão profissional,

não estando restrito ao topo da hierarquia. Ademais, não podemos ignorar outros entraves tais como cuidado com filhos e os serviços domésticos em geral como fatores que podem impedir ou dificultar o ingresso das mulheres, em especial as mais jovens, no mercado de trabalho (Silva & Teixeira, 2019).

Nesse sentido, Eagly e Carli (2007) apresentaram a metáfora do “labirinto” com intenção de exemplificar os diferentes caminhos que as mulheres podem seguir para alcançar os cargos de liderança. A metáfora apresenta que podem ser distintos os caminhos percorridos pelas mulheres ao longo da vida profissional e que as dificuldades enfrentadas dependem do encontro de variáveis tais como classe, gênero, raça e sexualidade (interseccionalidade). Segundo a metáfora do Labirinto, existem variados caminhos pelos quais as mulheres podem percorrer, alguns deles podem levar de maneira mais direta ao centro, onde está a liderança, mas ao mesmo tempo, outros podem ser becos sem saída ou conduzir a lugar nenhum.

O caminho percorrido por mulheres em muito se diferencia do trilhado por homens. O trajeto à liderança feminina é complexo e muitas vezes tortuoso, mas traz como resultado uma sabedoria que as beneficia em suas organizações e ramos de atuação (McDonagh; Paris, 2012). Os principais obstáculos do labirinto são as responsabilidades familiares, discriminação, tipos de liderança e mentoria (Eagly; Carli, 2007). Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), em amostra estudada, indicou que apenas 19,3% das mulheres que ocupavam cargos de liderança tinham filhos, em contrapartida, os homens que tinham filhos atingia 40,5%.

Diferentemente das outras metáforas já citadas, em que os homens têm participação direta nas barreiras, na metáfora intitulada de abelha rainha, são as mulheres que protagonizam os obstáculos a seus pares. Aquelas que conseguiram os espaços de poder são responsáveis por disseminar o sexismo e machismo, impedindo dessa forma, que outras mulheres também ocupem cargos mais altos na carreira e se tornem líderes (Nunes; Lima, 2021).

1.2 Objetivo Geral

O objetivo geral visa identificar as barreiras visíveis e invisíveis enfrentadas pelas mulheres, segundo seus próprios relatos, para alcançar posições de liderança em suas carreiras no contexto da Administração Pública, no caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro- Campus Patos de Minas.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Analisar criticamente as barreiras impostas percebidas pelas mulheres que almejam, mas ainda não alcançaram cargos de liderança na Administração Pública;
- Compreender os marcadores e barreiras percebidas que acompanham a trajetória das mulheres que já alcançaram cargos de liderança na organização;
- Identificar se existem ações e programas voltados à promoção e equidade de gênero nestes espaços organizacionais;
- Contribuir na crítica e na reflexão do escopo teórico das metáforas organizacionais que explicam o fenômeno das mulheres em busca da liderança em suas carreiras.
- Realizar uma comparação entre as barreiras no âmbito da empresa privada, presente na bibliografia e da instituição pública, a partir dos dados da pesquisa.

1.3 Justificativa e relevância da pesquisa

Embora nos últimos anos tenha-se despertado para a temática da desigualdade de gênero em relação aos espaços de trabalho, Zabotti e Bertolini (2019) indicam que os estudos acadêmicos sobre gênero em posições hierárquicas de liderança ainda são pouco explorados. De acordo com as autoras, eles correspondem a apenas 5,3% da produção total sobre gênero no Brasil, indicando espaço para ampliar o conhecimento sobre a temática. Estudos sobre gênero e liderança na perspectiva das metáforas, e no contexto da Administração Pública, também não foram encontrados.

Diante deste cenário complexo e ainda pouco explorado, esta pesquisa se propõe a analisar a trajetória e o relato temático de mulheres inseridas em cargos de liderança na Administração Pública, de modo especial no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patos de Minas, sobre as barreiras (visíveis ou invisíveis), enfrentadas para alcançar posições de liderança em suas carreiras.

Espera-se, com os achados, contribuir para o avanço do campo teórico no contexto das metáforas. Tudo que podemos esperar em primeira mão é produzir um conhecimento sobre desigualdade de gênero que possibilite intervenções geradoras de justiça. No âmbito teórico, esperamos aprimorar as ferramentas para que a transformação social seja possível. Neste trabalho particular, pretende-se voltar a atenção para a Administração Pública, identificando barreiras e marcadores sociais, culturais e históricos ligados à carreira dessas mulheres no

setor público. Espera-se, sobretudo, contribuir para os estudos de gênero e trabalho de modo a caminhar para a equidade e justiça social.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Interseccionalidade

O Brasil tem suas bases sustentadas pela colonização, assim como outros territórios, tendo seu surgimento sido marcado por violenta invasão, exploração e dominação dos portugueses. A chegada às “terras virgens” foi a justificativa utilizada para ignorar os índios que aqui já moravam e tratá-los como animais selvagens, de modo particular, as mulheres indígenas, alocadas no cruzamento entre as vias de gênero, raça e etnia, sofreram grande exploração física e sexual pelos europeus (TELES, 1999).

Posteriormente passaram a importar de forma violenta os escravos africanos por se mostrarem mais lucrativos e terem maior força braçal que os indígenas sob a alegação que estavam sendo trazidos para o cristianismo para se tornarem cidadãos e obterem a salvação através da verdadeira religião. A justificativa dos colonizadores era que negros eram uma raça inferior e biologicamente destinada à submissão, considerados juridicamente “coisa”, não detinham direitos (FAUSTO, 2009). As mulheres negras eram tidas como objetos por seus senhores, dessa forma, podiam sofrer violências físicas e sexual, podendo inclusive, serem alugadas a outros senhores (TELES, 1999).

Em contraposição estavam as mulheres brancas portuguesas, a elas cabia o papel de mães de filhos legítimos, esposas dedicadas e deviam se dedicar as atividades do lar, além da direção dos trabalhos das mulheres escravizadas. Elas, no entanto, precisavam ser submissas aos pais, irmãos e maridos, aceitando o que fosse por eles determinado (TELES, 1999).

Dessa forma, a base da sociedade colonial foi construída através das diferenças e nos cruzamentos entre gêneros, raças e etnias. Como consequência ficaram profundas marcas sentidas nos contextos culturais, políticos, econômicos e sociais no país.

As mulheres buscaram responder às opressões estruturais e muitas vezes foram silenciadas pelas vozes dominantes e apagadas suas lutas da história. Diante deste contexto, não se tem clareza do início dos grupos organizados de mulheres. De acordo com Bittencourt (2015), as primeiras organizações feministas datam do século XVIII, considerado o século das revoluções, quando se tem início as primeiras manifestações dos feminismos, que adentra até algumas décadas do século XX.

Na França, no século XVIII, a percepção de que as conquistas políticas não atingiam as mulheres brancas de classe média-alta, fez com que a participação dessas mulheres fosse bastante significativa no que se refere ao processo revolucionário, como a Revolução

Francesa. No século XIX, devido a consolidação do capitalismo e as consequentes transformações decorrentes desse processo, as mulheres brancas também passaram a fazer parte da força de trabalho operária, o que já não era novidade para as mulheres negras. Elas ficavam sujeitas ao recebimento de menores salários, quando comparado ao recebido pelos homens, expostas a longas e exaustivas horas de trabalho, cumprimento de tarefas menos qualificadas e mais subalternizadas, também não possuíam o direito de participar do sindicato da categoria, nem gozavam dos direitos trabalhistas e cidadania, como o direito ao voto (COSTA; SARDENBERG, 2008).

As mulheres negras não tiveram seus direitos adquiridos juntamente com as mulheres brancas. A elas não foi estendido o direito ao voto, por exemplo, em 1920, nos Estados Unidos, quando foi ratificada a 19ª Emenda Constitucional, que proibia os Estados de negarem às mulheres o direito ao voto, por questões de gênero. O racismo foi grande mesmo por parte das mulheres brancas para com as negras, não permitindo a extensão dos direitos adquiridos às negras (DAVIS, 2016). Embora a escravidão tivesse acabado, teoricamente, a sociedade ainda demonstrava dificuldades para as mulheres negras que vivem em uma sociedade opressora, racista e sexista.

Em resposta, surgem os movimentos sociais intitulados feminismos negros que questionavam a unicidade “mulher” como uma categoria e dando ênfase à categoria raça. Buscava-se apontar as diferenças a serem compreendidas como mulheres negras em uma sociedade não apenas sexista, mas racista. Estes questionamentos traziam margem para interpretações sobre a unicidade da categoria, mas não era isso que enfraquecia a categoria, negar as diferenças sim, porque agir como um único grupo era ignorar a realidade (ASSIS, 2019).

Antes mesmo do termo interseccionalidade assim ser intitulado, a luta contra as “diferenças” já vinha sendo travada. Exemplo disto ocorreu em 1851, nos Estados Unidos, quando Sojourner Truth – mulher negra e escravizada, que estava à frente do seu tempo, pioneira dos feminismos negros e que lutou pelo fim da escravidão e pelos direitos das mulheres negras discursou sobre a opressão racista e a dominação sexista. Ela defendeu a provocação de um homem que alegava que as mulheres não deveriam votar porque sequer conseguiam saltar uma poça de água ou adentrar uma carruagem sem que para isso contasse com o suporte de um homem. Sojourner Truth retrucou que nunca recebeu ajuda neste sentido e mesmo assim não seria ela uma mulher? Através desse posicionamento questionava-se a superioridade masculina e racista e escancarava o preconceito de classe. Era ela uma mulher,

negra e pobre e estes atributos não anularam sua feminilidade e, por este motivo, requeria os mesmos direitos que tinham as mulheres brancas de classe média (DAVIS, 2016).

Neste mesmo sentido, as mobilizações de mulheres brasileiras aumentaram consideravelmente no início da década de 1990. Além das mulheres negras, as mulheres pobres passaram a se organizar através de associações em seus bairros, as trabalhadoras das indústrias criaram setores femininos em sindicatos e centrais sindicais e as trabalhadoras rurais iniciaram a identificação com os feminismos intitulados “feminismos populares” (MENDES; VAZ; CARVALHO, 2015).

As interseccionalidades não devem ser vistas como a estabelecadora de patamares hierárquicos ou acréscimos de opressões (ASSIS, 2019). A exemplo da interligação entre racismo e sexismo, estimulado pelo capitalismo frente a classe trabalhadora, Davis (2016) cita o trabalho doméstico, narrando que, para as mulheres brancas a ocupação como domésticas somente é considerada quando não se encontra outro trabalho remunerado, já para as negras, a realidade é diferente, trabalhar como domésticas é a principal ocupação, e ainda é preciso lidar com o fato que receberão salários menores que qualquer mulher na mesma situação.

O termo interseccionalidade foi empregado pela primeira vez, em 1989, por Kimberlé Crenshaw, uma advogada e professora da Universidade da Califórnia de Los Angeles e fundadora do Centro de Estudos em Interseccionalidade e Políticas Sociais da Universidade de Columbia. O termo faz referência direta aos conjuntos de elementos e componentes que envolvem a discriminação e a dominação. Aplicado de modo inicial na área jurídica, defendia que a justiça só seria verdadeiramente alcançada se fossem acolhidas todas as discriminações sofridas pelos envolvidos no litígio, sem privilegiar nenhuma discriminação em específico (HOLLANDA, 2009).

O conceito de interseccionalidade não se ateve a estudos relacionados apenas as mulheres e gênero, foi além, e envolveu outras áreas e continua alargando sua atuação para tratar de temas relacionados as diferenças sociais tais como a sexualidade, identidades de gênero, gerações e outros (ASSIS, 2019), incluindo nesse arcabouço a classe.

Em análise às práticas de progressão na carreira, através da abordagem interseccional Ruiz Castro e Holvino (2016) concluíram que gênero não atua sozinho como um marcador social em termos de diferenças, mas se interliga com outros marcadores como classe, etnia e cultura em modos e caminhos diversos, levando alguns a obter privilégios e outros a serem afetados por desvantagens, o que permite a alguns alcançarem o sucesso e conquista das progressões profissionais almejadas.

Nesse sentido, Crenshaw (2002) pontua que a interseccionalidade é multifacetada, podendo assumir diversas formas, não se tratando de uma abordagem teórico-metodológica acabada para aplicação, depende dos contextos sociais em que se encontra inserida. A autora compara a uma via de trânsito demasiadamente movimentada que permite escolher caminhos diversos para seguir, indicando a etnia, raça, classe e gênero as avenidas que dão base aos terrenos sociais, políticos e econômicos. Considerando ainda que, normalmente, estas vias se interligam e sobrepõem, levando a intersecções elaboradas.

2.2 Gênero

Primordialmente é preciso entender o conceito de gênero e como essa definição encontra posicionamentos entre os autores, a ausência de consenso entre os autores é tão diversa quanto às modalidades de feminismo que povoam os movimentos sociais. De origem inglesa – *gender* –, o termo foi descrito como sendo o conjunto de pessoas que fazem parte de um ou de outro sexo; esta descrição faz referência a formação social desigual que se baseia na hierarquia entre os sexos e em suas consequências. No dizer de Cortés (2000) o termo não remete a um conceito tão somente, envolve fenômenos sociais, culturais e políticos.

O gênero, na gramática, é visto como uma maneira de catalogar fenômenos, uma forma aceita pela sociedade de diferenciações e não uma definição clara de traços pertencentes. Desse modo, as categorizações remetem a uma interligação entre classes que podem levar a diferenciações ou ligação a grupos dissociados. Além disso, “gênero” era um conceito pensado por aqueles que acreditavam que os estudos sobre as mulheres alterariam profundamente as teorias disciplinares. A busca pelas temáticas que envolviam raça, classe e gênero demonstrava o envolvimento pelos oprimidos e da natureza que levava à opressão, além do entendimento de que as desigualdades de poder têm se organizado ao menos sob essas três categorias (Scott, 1995).

Dessa forma, mulheres e homens se moldam através de modos e relações que envolvem muitos fatores: fala, modo de agir, atuar, gestos, posturas aceitas e diferenciadas, maneiras de se ser e se posicionar. Assim, os gêneros se efetivam tanto *nas* quanto *pelas* relações de poder (Louro, 2013).

Scott (1995) defende que os(as) historiadores(as) feministas se valeram de uma vasta abordagem na análise do gênero, mas podem estas serem enquadradas em três teorias. A primeira delas que busca explicar o surgimento do patriarcado, que se volta para a submissão da mulher e dominação do homem, porém ela se justifica levando em consideração as

características do corpo humano – sem levar em consideração o percurso, o contexto social e cultural, a historicidade do gênero em si. A segunda que procura um compromisso com as críticas feministas, baseado na escola marxista, no entanto, o conceito de gênero nesta teoria foi considerado como derivação de outros produtos econômicos modificados: o gênero não conseguiu a relevância necessária para ser estudado como categoria. A terceira inspira-se nas escolas de psicanálise para compreender como se forma e se dissemina a identidade de gênero das pessoas, estando essa teoria dividida entre o pós-estruturalismo francês e as teorias anglo-americanas das relações de objeto.

Para a autora, a definição de gênero conta com duas partes e muitas subdivisões que se interligam, mas que não deveriam assim ser consideradas. “O gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder” (Scott, 1995, p. 21). O gênero conta com quatro elementos conectados: primeiro – símbolos de fácil acesso que trazem a ideia de representações variadas (normalmente opostas). Segundo – apresenta conceitos relacionados ao binário, ao masculino e feminino, deixam em evidência interpretações limitadoras. Terceiro - sistema de parentesco, mas não apenas por ele, deve ser construído de modo igualmente importante na economia, na organização política, mercado de trabalho e educação. Quarto - identidade subjetiva, o gênero tem relação direta com surgimento e formação do poder em si.

A definição de gênero, não pode ser vista de maneira superficial, requer um olhar mais profundo. Segundo Butler (2018), há que se entender que gênero e sexo são definições distintas. Sexo não é exclusivamente um dado biológico, mas uma construção social. Gênero não é uma definição cultural ou social, mas uma definição performática, distribuída em um *continuun* de posições em cujo extremo final encontram-se as Drag Queens. O gênero não deve ser visto como tendo um significado num sexo inicialmente estabelecido de modo cultural, mas precisa levar em consideração um grande aparato de produção sob o qual os sexos são fundados. O gênero é meio discursivo/cultural, lugar politicamente sem interferência sobre a qual a cultura age (Butler, 2018).

O conceito de gênero, iniciado nos anos 1960, trazia referência ao “papel” social e cultural que se tinha acesso sobre o sexo, buscando explicá-lo. O movimento feminista desenvolveu uma linguagem com a finalidade de representá-las, pois, em um primeiro momento, acreditou-se que isto era adequado ou necessário. Esta atitude teve o condão de elevar a notoriedade política das mulheres e se mostrou relevante, levando em consideração a falta de representação a que as mulheres estavam sujeitas (Butler, 2018).

Para Marcondes e Farah (2021) os estudos de gênero abriram espaço para estudo de temas ainda não explorados nas mais diversas áreas do conhecimento deixando nítido que as epistemologias feministas também criticaram a realidade vigente e a maneira como a ciência era encarada, não estando limitada às relações de gênero. Assim, adiciona-se outras perspectivas críticas, valorando a complexidade, a subjetividade, a reflexividade, os saberes práticos e a compreensão das relações de poder que marcam os lugares de posicionamento das pessoas. As feministas negras enfatizaram os cruzamentos das relações de gênero com outros marcadores sociais, tais como, raça e classe.

2.2.1 Contexto histórico

A Revolução Industrial foi um marco significativo para a entrada das mulheres no mercado de trabalho (séculos XVIII e XIX). Porém, naquele momento, mulheres e crianças enfrentavam condições desfavoráveis de trabalho, vivenciando grande precariedade (Melo; Thomé, 2018).

No pós-guerra, tornam-se incontestáveis os ganhos alcançados pelas mulheres na área trabalhista, dessa forma, a divisão sexual do trabalho emerge como tema importantíssimo a ser estudado tanto pela academia quanto pelo mercado. O gênero passa ter seu conceito como mais teorizado (Haraway, 2004). Porém, somente na segunda onda desse movimento que o conceito é mais aprofundado (Louro, 2013). No Brasil, o feminismo nos anos 70 é visto como mulheres dispostas a enfrentarem e se oporem à ditadura, que se desenvolve nas décadas seguintes. O resultado desse movimento foi a diferenciação de gerações de mulheres pensantes e atuantes (Sarti, 2004).

O feminismo defende que a submissão feminina tem seu marco no processo histórico-cultural, no qual prevê a doutrinação da mulher a ser submissa e cuidadora do lar e dos filhos, restando aos homens serem os detentores da razão e os provedores que devem primar pela manutenção e sustento do lar. Com intuito de alterar a estrutura até então dominante, ocorre a entrada incisiva da mulher na seara do trabalho, buscando demonstrar para a sociedade o quanto elas podem ser atuantes e importantes para a comunidade. O feminismo liberal aborda a igualdade entre homens e mulheres tanto diante da lei quanto entre si, cabendo então, os mesmos direitos a eles. Sob esta ótica, o feminismo traz ligação com o significado de “direitos iguais” - luta defendida pelas “sufragistas” norte-americanas - abordagem mais individual que coletiva (Melo; Thomé, 2018).

A previsão na Constituição Federal de 1988 de igualdade em direitos e obrigações para homens e mulheres no casamento, o planejamento familiar, proteção contra violência familiar, proteção ao mercado de trabalho da mulher, dentre outros, foi um grande marco na luta das mulheres por maior participação na sociedade e inserção no mercado de trabalho. Nesse sentido, também deve ser considerado como fator marcante, para consagrar a participação da mulher na sociedade, a Constituição Federal de 1934 ao prever às mulheres o direito ao voto. Forma-se a tríade mulher, mercado de trabalho e política (Oliveira; Menezes; Sant'anna, 2012).

Os índices mostram os reflexos das mudanças: queda da taxa de fecundidade, crescimento no grau de instrução da população feminina e maior representatividade nos postos de trabalho. Na década de 1990, registrou-se uma baixa na percentagem de fecundidade: 2,6% que reduziu para 2,3% ao final dessa década. Nesse mesmo período, a participação no mercado de trabalho das mulheres atingiu 34,4% de participação. No ano de 2006, já eram 42% dos postos de trabalho. (Ueno, 2010).

O impacto na sustentabilidade econômica familiar é notório com a participação da mulher na renda. O poder de compra e consumo da família são aumentados, fator de extrema importância em uma sociedade capitalista, que tem valores culturais de que o maior consumo está diretamente ligado ao viver mais feliz (Bruzamarello; Patias; Cenci, 2019).

Entretanto, nota-se que as mulheres sofrem grandes pressões profissionais, não só para provarem sua capacidade e competência, mas para demonstrar que é possível conciliar carreira com vida particular. Gerando assim, uma forçada postergação da maternidade em benefício da carreira profissional. (Almeida; Mota-Santos, 2018).

Desse modo, é essencial que o poder público atue para equilibrar e buscar equidade entre homens e mulheres através da implantação de políticas públicas. A ação pública é fundamental para definir e validar relações de desigualdades, podendo inclusive transformá-las, isto porque sua atuação é entrelaçada por relações de gênero. Por meio das agendas políticas é possível dar concretude a estas narrativas, seja ao prestar os serviços públicos diretamente ou através de convênios (atuando de forma direta sobre o problema) quanto ao estabelecer padrões, ao regulamentar a atuação de outras instituições (Marcondes; Farah, 2021).

2.3. Gênero e Carreira

A discriminação enfrentada pelas mulheres que ocupam cargos mais elevados nas empresas é bastante notório na seara laboral, especialmente no Brasil. O fato delas possuírem maior qualificação que os homens não é diretamente proporcional aos salários recebidos nem aos cargos que ocupam. Estas limitações são reflexo do contexto histórico sob o qual foram fundadas as raízes históricas, psicológicas e sociais (Miltersteiner *et. al*, 2020).

Analisando os fatores que dificultam a penetração das mulheres em cargos de liderança foram estudadas, ao longo dos anos, diversas correntes, intituladas metáforas. Tendo sido criadas para explicar a trajetória e os métodos de exclusão da mulher no mercado de trabalho. Dessa forma, passaremos a analisar as metáforas a fim de entendê-las.

2.3.1 Muro de concreto

As barreiras enfrentadas pelas mulheres para chegar à liderança foram durante muito tempo previstas por regras explícitas, a falta de equidade era legal e política. Até os anos 70 as barreiras impostas às mulheres eram absolutas, evitando de modo eficaz o avanço na carreira feminina (Eagly; Carli, 2007)

Para as autoras, o Muro de Concreto faz referência à divisão do trabalho entre homens e mulheres. A eles cabia o dever de ser o provedor e, às mulheres, donas de casa. Elas não podiam ter carreiras, pois a ordem natural era que o trabalho a ser desempenhado por elas era dentro de casa. Algumas se indignavam e lutavam contra isso, mas a grande maioria aceitava essa imposição/barreira como intransponível e absoluta.

Na década de 80, o acesso aos principais cargos executivos era explicitamente negado às mulheres. O presidente Richard Nixon, ao explicar por que não nomearia uma mulher para a Suprema Corte dos EUA, disse: “Eu não acho que uma mulher deva ocupar nenhum cargo público... principalmente porque elas são erráticas. E emocional. Os homens também são erráticos e emotivos, mas a questão é que é mais provável que uma mulher seja.” Estes comentários foram feitos pelo presidente Nixon e gravados em fitas de áudio da Casa Branca e tornados públicos por meio da Lei de Liberdade de Informação. Isto era reflexo da cultura daquele momento, opiniões como estas eram amplamente difundidas e, consequentemente, as mulheres praticamente não tinham chance de alcançar papéis de liderança influentes (Eagly; Carli, 2007).

2.3.2 Teto de Vidro

A metáfora intitulada Teto de Vidro surgiu nos Estados Unidos em meados dos anos 80 fazendo referência a uma barreira que, de tão tênue, é transparente, mas forte o bastante para deixar as mulheres alcançarem os altos níveis da estrutura organizacional (Steil, 1997).

A palavra teto remete que há um limite até onde alguém pode chegar antes de atingir algum tipo de barreira. Ao dizer que o teto é de vidro sugere que, embora esteja presente, é transparente e não óbvio para o observador casual. Também traz a ideia que o que há do outro lado pode ser visto, mas não alcançado para os que tentam. A expressão teto de vidro é mais frequentemente utilizada em situações de negócios onde as mulheres ou minorias acreditam, com precisão ou não, que os escalões superiores do poder pertencem aos homens brancos e que é quase impossível para as mulheres ou minorias chegar a esse nível. Para as mulheres com filhos as barreiras que já parecem impenetráveis ficam ainda mais difícil atravessar (Hymowitz; Schellhardt, 1986).

A expressão teto de vidro demonstra a falta de mulheres em cargos de gestão, pois quanto maior a influência exercida pelo ocupante do cargo, menor o número de mulheres presentes neles. O Brasil tem um claro exemplo disso, em mais de 500 anos de existência presenciou apenas uma mulher no cargo de direção mais alto, Dilma Rousseff, a única presidente do país. A qual foi tirada do poder pelo sexismo, machismo e misoginia, além de ter lidado com violências diversas por ser mulher, tendo inclusive sua capacidade e competência sido colocadas em questionamento de forma constante (Nunes; Lima, 2021).

Hymowitz e Schellhardt (1986) afirmam que, para aqueles que visualizam a existência do teto de vidro é evidente que as desvantagens são ainda maiores à medida que as mulheres ascendem na hierarquia empresarial, sendo as barreiras aparentemente impenetráveis. Inicialmente, a metáfora teto de vidro fazia referência apenas as dificuldades das mulheres em avançar profissionalmente, mas posteriormente evoluiu para incluir minorias raciais/étnicas masculinas e femininas que representam um grande peso na força de trabalho como um todo, mas seus números em executivos seniores são bastante pequenos. Para os que defendem não existir o teto de vidro, argumentam que as escolhas feitas pelas mulheres em passar mais tempo com suas famílias e dedicar maior período na criação dos filhos é que causam o não avanço em suas carreiras, e conseqüentemente, recebem salários mais baixos.

Porém, conforme defende Barreira (2021) a metáfora do Teto de Vidro se mostrou incompleta por pressupor que os obstáculos enfrentados pelas mulheres no tocante aos assuntos de gênero e liderança se limitavam ao topo da carreira, considerando que homens e mulheres galgam igualmente as posições de nível básico ou intermediário na busca por cargos

de liderança, o que não acontece na realidade (Eagly; Carli, 2007; Souza; Porto; Silva, 2022).

Nesse sentido, há que se apontar outra inconsistência da metáfora teto de vidro, considerando que as mulheres se mantêm em cargos inferiores por defrontar com a barreira imposta que é o teto, assim, uma vez quebrada a barreira que impedia o crescimento ela não mais existiria para nenhuma outra mulher, porém não é isso que ocorre. Na prática, as conquistas são relevantes e estimulam através do exemplo muitas outras meninas e mulheres, mas não trazem garantia que as barreiras foram eliminadas e que a progressão ocorra sem impedimentos (Barreira, 2021).

2.3.3 Labirinto

O labirinto permite que as organizações entendam e possam enfrentar os obstáculos que impedem o progresso das mulheres. Ele transmite a complexidade e a variedade de desafios que são necessários transpor ao longo do caminho, diferentemente do teto de vidro que se mostra como uma barreira absoluta a ser enfrentada apenas no penúltimo estágio de uma carreira notável. Consequentemente, o labirinto permite que as mulheres alcancem níveis elevados de liderança, mas demonstra que as paredes continuam lá e haverá desafios a serem enfrentados por todas as mulheres que o seguem (Eagly; Carli, 2007).

As autoras defendem que a passagem por um labirinto requer persistência, consciência do progresso e estudo cuidadoso dos quebra-cabeças que virão. Os caminhos que levam até o centro existem, mas a chegada até lá possui curvas e reviravoltas, algumas esperadas e outras inesperadas. Alguns caminhos para a liderança são mais diretos, outros levam a becos sem saída. O labirinto implica que as mulheres enfrentam desafios durante toda a sua carreira, desde o início até alcançarem seu objetivo no caminho para a liderança. Se o caminho percorrido pelos homens é visto como uma estrada (talvez com algumas colinas e buracos ao longo do caminho), o labirinto que as mulheres se deparam apresenta nitidamente um caminho mais árduo que requer mais tempo para percorrer e envolve maior possibilidade de desistência (Carli; Eagly, 2015).

De acordo com Vaz, Gallon e Fraga (2023), ao analisar o Labirinto e os obstáculos no avanço das carreiras enfrentados pelas mulheres, visualizaram que são permeados por aspectos socioculturais e organizacionais, bem como as relações familiares. Os resultados indicam que durante a vida profissional, as executivas deparam com diferentes barreiras, fazendo referência ao labirinto. O termo “labirinto de carreira” é marcado pelas várias (re)

entradas e instabilidades proclamadas por estereótipos, preconceitos, discriminação e utilização de recursos opressivos de gênero, que são percebidos, silenciados, negociados e enfrentados, fazendo com que as mulheres precisem de muita determinação para não desistir de suas carreiras ou se perder neste Labirinto.

Analisando as barreiras enfrentadas pelas mulheres, nota-se que as viagens e compromissos em local distinto da moradia representam um grande desafio a ser enfrentado pelas mulheres casadas e com filhos e que muitas vezes são necessários às que buscam cargos de liderança. Nesse sentido, Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010) defendem que em cargos de liderança e gestão lidar com viagens é natural e esperado, tendo os homens uma maior disponibilidade, já que podem contar com a esposa para as tarefas domésticas, já as mulheres nem sempre podem ter a mesma tranquilidade.

Nesse sentido, Eagly e Carli (2007) apontam que as mulheres gastam mais tempo com as tarefas domésticas e cuidados com os filhos quando comparado aos homens, além de enfrentarem dificuldades para terem sua liderança aceita. Em muitos casos é desestimulador, pois, mesmo demonstrando competência, competitividade e características de assertividade, podem ser vistas como líderes ameaçadoras. Em contrapartida, se apresentam traços de cooperação, presteza e bom trabalho em equipe, podem ser tidas como fracas. Inversamente, os homens, por serem julgados automaticamente como competentes e superiores, não enfrentam desafios para conquistar confiança para influenciar como líder. As mulheres que conseguem vencer o labirinto ainda enfrentam dúvidas sobre sua competência, sendo questionadas pela forma que conseguiram chegar ao topo e muitas vezes enfrentam ressentimento com suas presenças nesses cargos.

2.3.4 Abelha Rainha

A metáfora da “abelha rainha” foi criada em referência aos desafios por que passam as mulheres nos dias atuais quanto à ascensão na carreira. Em análise ao funcionamento das colmeias nota-se a presença de três categorias nessa comunidade: a rainha, o zangão e as abelhas operárias, que tem suas atribuições definidas pelas suas tarefas e percurso de vida. À abelha rainha cabe a tarefa de gerar os ovos que serão responsáveis por dar vida a nova rainha, zangões e demais operárias, sendo ela a única fêmea fértil, ou seja, a base da comunidade. Na ocorrência de nascer mais de uma fêmea fértil, apenas a primeira sobreviverá. A tarefa dos zangões é a fecundação da rainha, encerrado o trabalho eles

morrem. As operárias são estéreis e fazem o trabalho duro. Assim, nota-se que a abelha rainha domina a colmeia, isto pela sua natureza (Derks; Laar; Ellemers, 2016).

Segundo os mesmos autores, a vida profissional está rodeada de mulheres integradas a ambientes onde os homens detêm o domínio. Dessa forma, a metáfora da abelha rainha faz alusão àquelas que almejam a ascensão na carreira em empresas, até então lideradas por homens, e que, em vez de terem as outras mulheres como parceiras, se afastam delas, fazendo com que se aproximem do modelo utilizado pelos homens e não criando uma nova cultura feminina. Os fatores para este comportamento seriam competição e sobrevivência, porque a mulher aprende desde a infância que precisa se destacar das outras para alcançar o casamento perfeito. Com o crescimento esta mentalidade não muda, pois está registrado em seu subconsciente esta competição. Assim, a abelha rainha (*queenbee*) demonstra claramente que as ações das mulheres não são nada além que a nítida resposta à discriminação e constante medo que sofrem no ambiente de trabalho. Segundo eles, as mulheres “[...] acabam por assimilar definições masculinas de liderança à medida que sobem na hierarquia organizacional” (Derks; Laar; Ellemers, 2016, p. 37).

A forma como as abelhas rainhas se comportam legitima a desigualdade de gênero, segundo os autores. A *queenbee* tem para si que suas conquistas quanto à liderança são fruto da confiança em si e em seu potencial, sendo a ascensão profissional consequência dos seus esforços e méritos. Logo, as mulheres que almejam estar onde ela chegou precisam enfrentar as mesmas aflições e lutas, não cabendo a ela facilitar para as demais. Este comportamento aparece pelo fato de as mulheres estarem inseridas em lugares que desprestigiam o gênero feminino.

Assim, alcançado o cargo de gestão preterido, as mulheres “abelhas rainhas” costumam demonstrar esses três comportamentos: a) autoapresentação masculina – características notadas em gestores que obtiveram sucesso (competitivos, assertivos, ambiciosos); b) distanciamento de outras mulheres – tendo em vista as instituições contarem com grande presença masculina, alcançar carreiras de sucesso conduz ao afastamento de outras mulheres; etc) legitimação da hierarquia de gênero – ao considerarem assertivo o afastamento de outras mulheres reconhece-se e legitima a desigualdade de gênero e, algumas vezes, causa o desestímulo, ou oposição a ações que promovam o combate a tais desigualdades (Nunes; Lima, 2021).

2.4 Economia do Cuidado

Outro enfoque que merece atenção trata-se da corrente que analisa o quanto o trabalho de cuidado é desvalorizado e não reconhecido, oculta-se aqui a exploração pelo sistema econômico a que ficam reféns os sujeitos que exercem este trabalho, comprometendo a forma de medir a riqueza e o desenvolvimento na atualidade da nossa sociedade. Tal corrente defende os direitos da mulher que foram completamente colonizadas pelo pensamento religioso e perderam autonomia e deixaram de representar de fato o movimento feminista. (Federici, 2019).

Para a autora, o trabalho não remunerado da mulher favorece o sistema capitalista, sendo uma exploração da forma de trabalho, além de colaborar para construção de uma identidade de que o trabalho doméstico é inferior, tanto que não precisa ser remunerado. Isto leva a formação da identidade feminina subordinada, uma carga que a mulher leva para o mundo do trabalho e gera um padrão que não permite alcançar a equidade de gênero. O trabalho doméstico é romantizado, sendo pregado que é função feminina, que é feito por amor, embora o que ocorre é apenas que a mulher está sendo explorada pelo sistema capitalista. A exploração do trabalho feminino tem uma relação muito forte com a identidade de gênero.

Dessa forma, Federici (2019) argumenta que ter um emprego formal não libertou as mulheres do emprego doméstico. Ao precisar lidar com dois empregos, as mulheres passaram a contar com menor disponibilidade de tempo e força para brigar contra ambos. Além disso, quando uma mulher passa o dia trabalhando, seja em casa ou em outro ambiente, gasta demasiado tempo na reprodução da sua própria força de trabalho, e todas conhecem o cansaço que isso causa. A falta de um salário para o trabalho que realizamos em casa é também a causa inicial para a nossa fraqueza no mercado de trabalho assalariado.

Dessa forma, a propositura da Economia Feminista está voltada para mudança de paradigma, tendo como objetivo social as pessoas e não o capital, de modo que não seja a produção de mercado o centro das atenções, mas colocando o cuidado em foco, garantindo que a responsabilização por ele seja social e política. As configurações das relações de cuidado estão sob alerta, intitulado como “crise do cuidado” ligado ao elevado aumento da expectativa de vida e envelhecimento da população em geral, somado à crescente participação das mulheres no setor trabalhista e a falta de oferecimento por parte do governo de serviços de cuidado (Carrasco, 2013).

Neste contexto, nota-se que o trabalho doméstico e o trabalho de cuidado foram realocados sob a responsabilidade de diferentes sujeitos ao longo de sua comercialização e globalização. Com a participação cada vez maior das mulheres no trabalho assalariado as

tarefas domésticas foram remanejadas para a indústria de serviço, no que foi possível, e/ou transferido a mulheres pobres e com menor escolaridade. No caso de países ricos, a imigração foi responsável por suprir esta demanda, causando ainda mais disparidade entre as classes sociais, nos países pobres, o cuidado foi repassado a outros membros da família ou negligenciado. Como consequência vê-se a queda na reprodução, o maior consumo de alimentos industrializados e a necessidade de repensar como mudar este cenário e demonstrar que a responsabilidade por ele é social e política (Federici, 2019).

2.5 Gênero, Carreira e Administração Pública

Tendo em vista o foco de pesquisa ser no âmbito da administração pública, torna-se imprescindível apresentar o significado do termo “administração pública” e o que o mesmo representa. No presente trabalho será adotada a definição de Bobbio, Matteucci e Pasquino (1998, p. 10) para a Administração Pública:

Em seu sentido mais abrangente, a expressão Administração pública designa o conjunto das atividades diretamente destinadas à execução concreta das tarefas ou incumbências consideradas de interesse público ou comum, numa coletividade ou numa organização estatal. Do ponto de vista da atividade, portanto, a noção de Administração pública corresponde a uma gama bastante ampla de ações que se reportam à coletividade estatal, compreendendo, de um lado, as atividades de Governo, relacionadas com os poderes de decisão e de comando, e as de auxílio imediato ao exercício do Governo mesmo e, de outra parte, os empreendimentos voltados para a consecução dos objetivos públicos, definidos por leis e por atos de Governo, seja através de normas jurídicas precisas, concernentes às atividades econômicas e sociais; seja por intermédio da intervenção no mundo real (trabalhos, serviços, etc.) ou de procedimentos técnico-materiais; ou finalmente, por meio do controle da realização de tais finalidades (com exceção dos controles de caráter político e jurisdicional).

Assim, nota-se que para o autor, a administração pública envolve as atividades direcionadas ao interesse público, oferecidas por um governo que possui respaldo legal e aparato estatal. Porém o conceito de administração pública mudou ao longo da história, visto que ao acompanhar a evolução da sociedade, ele também sofreu influência.

Ao analisar a evolução da administração pública no Brasil, Lustosa da Costa (2008) destacou importantes passagens do país e correlacionou-os com as formas de gestão implementadas e divulgadas. Pontuou que as principais transformações históricas só tiveram bases profissionais em meados da década de 1930 e desde então vem se desenvolvendo progressivamente, tendo iniciado com a Administração Colonial Portuguesa, passado pelo período Imperial, República Velha, Burocratização do Estado Nacional, Período do Nacional

Desenvolvimentismo, Período Autoritário, Reforma Administrativa da Nova República, Reforma Collor, Reforma Gerencial e findando a análise na Gestão Social.

2.5.1. Modelos da Administração Pública Brasileira

No Brasil, identifica-se que a administração pública passou por diferentes modelos de gestão: patrimonialista (1500-1930), Burocrático (1930-1990), Gerencialista (a partir de 1990) e Societal (a partir da década 2000), sendo que cada um deles representa o contexto histórico, econômico e político daquele momento (Drumond; Silveira; Silva, 2014).

O sistema patrimonialista se destaca por determinadas características: confusão entre o que é privado e o que é público; a utilização do aparato governamental para atender a interesses próprios dos soberanos (ou governantes); a falta de impessoalidade no trato com os governados; o paternalismo; a indicação de conhecidos para cargos governamentais; o coronelismo; a inobservância de normas para ocupação dos cargos públicos; a ausência de meritocracia; confusão na hierarquia, entre outros (Bresser-Pereira, 1996; Lustosa da Costa, 2008; Secchi, 2009).

Posteriormente, veio o modelo burocrático, tendo como marco inicial o governo de Getúlio Vargas, com a criação, em 1936, do Departamento Administrativo do Serviço Público (Dasp) que trouxe consigo uma reformulação administrativa do Governo brasileiro. O mundo sofria com a crise de 1929 e um tema em alta era a respeito da teoria de Keynes, voltada para o setor econômico. Nesse diapasão, ganha força o conceito de um Estado interventor em oposição aos sentimentos liberais, com aplicação de medidas de estado de bem-estar social (Aragão, 1997).

A Burocracia serviu como meio administrativo meritocrático que buscou combater o nepotismo e à corrupção, oferecendo um atendimento público sem distinções, sendo profissional, e um atendimento administrativo que prezava pela racionalidade, impessoalidade e de modo formal. Esse sistema veio em substituição ao patrimonialismo, destacando-se pela previsibilidade e assertividade no trato das questões organizacionais (Bresser-Pereira, 2021).

Em seguida, veio o sistema gerencial, considerado uma transformação na atuação do Estado, o foco passa para a gerência e regulação do desenvolvimento, não mais se preocupa em ofertar bens e serviços. O resultado desse sistema são as mudanças na relação Estado-sociedade civil-mercado, adota-se processos diferenciados que envolvem implementação de políticas públicas e planejamento, que representam maior mobilidade do

Estado, ocorre descentralização e fortalecimento de redes com envolvimento de vários atores (Matias-Pereira, 2013).

Outro aspecto do sistema gerencial é a influência vinda da administração privada, busca-se como referência para a administração pública ações aplicadas na administração privada com intuito de obter eficiência no oferecimento dos serviços públicos, almejando diminuição dos custos ao menor patamar possível, num movimento que ficou conhecido como *New Public Management*. Extraí-se aqui alguns fundamentos e ações a serem implementadas: a privatização, a terceirização e o ajuste fiscal (Drumond; Silveira; Silva, 2014).

No entanto, na visão de Paes de Paula (2005), as reformas propostas pelo modelo gerencialista são falsas, pois a redução de custos por parte do governo em determinadas áreas estratégicas só oferece instabilidade negócios que tendem a levar a retração dos investimentos privados, consequentemente, afetando negativamente o desenvolvimento econômico. As privatizações e terceirizações são um exemplo claro, pois casos reais demonstram que a diminuição dos gastos do governo ao transferir ao setor privado a prestação de serviços que antes era realizada pelo setor público não reduz tarifas e não melhora a qualidade dos serviços ofertados aos cidadãos.

Desse modo, com a administração pública gerencial há um favorecimento ao autoritarismo e neopatrimonialismo. Os serviços públicos são transferidos para serem prestados por executores que não prezam pela impessoalidade, não almejam a qualidade e ficam sujeitos a diversas variáveis. Nota-se que a produção das políticas públicas fica concentrada na mão de uma elite, que detém o poder, se apoderando da essência do Estado (Paes de Paula, 2005).

A reforma gerencial não foi completamente concretizada. O governo precisou lidar com resistência e não conseguiu avançar o quanto desejava em ambientes como estabilidade de servidores, contratação e pactos de gestão. Assim também, ainda hoje é possível encontrar traços patrimonialistas e burocráticos na administração pública (Bresser-Pereira, 2007).

Nesse sentido, autores como Paes de Paula (2005) demonstram a imprescindibilidade de migração do sistema gerencial para a gestão social, que permita a colaboração do cidadão, como as iniciativas que vêm ocorrendo pelo país: orçamento participativo em Porto Alegre, atuação de Conselhos Municipais, audiências públicas, conferências públicas e iniciativas propelidas no governo do Partido dos Trabalhadores na década de 2000.

A gestão social, de forma sucinta, caracteriza-se como um tipo de administração (gestão) que busca a “elaboração de experiências de gestão focalizadas nas demandas do público-alvo, incluindo questões culturais e participativas” (Paes de Paula, 2005).

2.5.2 Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RPECT)

A Educação Profissional e Tecnológica (EPT), através da Lei 11.741/2008, passou a compor a educação brasileira. Assim, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) foi alterada e passou a prever que a EPT abarca: (a) os cursos de formação inicial e continuada ou qualificação profissional, (b) os cursos de educação profissional técnica de nível médio (integrado, concomitante ou subsequente ao ensino médio) e, (c) os cursos de educação profissional tecnológica de graduação e pós-graduação (Brasil, 2008b).

Por meio da lei 11.892/2008 instituiu-se a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (RPECT) e criou-se os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia (Brasil, 2008a), consolidando e expandindo a EPT.

Entre os anos 1909 a 2002 a Rede Federal contou com grande expansão, houve a construção de 140 escolas técnicas no país. Há que se destacar que entre 2003 e 2016, o Ministério da Educação, através do plano de expansão da educação profissional, construiu mais de 500 unidades, o que somou o total de 644 campi em funcionamento. Atualmente existem alguns Institutos Federais no Brasil, oferecendo cursos de qualificação, ensino médio integrado, cursos superiores de tecnologia e licenciaturas. Essa Rede conta também com instituições que não aderiram aos Institutos Federais, mas também oferecem educação profissional em todos os níveis. São dois Cefets, 25 escolas vinculadas a Universidades, o Colégio Pedro II e uma Universidade Tecnológica (Brasil, 2018).

2.5.3 Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas

O IFTM - Campus Patos de Minas nasceu da carência na área educacional e da oportunidade de atender demandas regionais. Sua criação foi fruto de discussões democráticas e teve o intuito de atender as demandas locais de produção, ouvindo a população e buscando o desenvolvimento institucional, sempre atento as atividades que a região de inserção desenvolve.

Em 1º de dezembro de 2011, ocorreu na Cidade Administrativa, uma audiência pública para demonstrar o interesse na instalação do Campus do IFTM na cidade de Patos de Minas. Houve a participação de autoridades municipais, educadores, estudantes e lideranças.

Para escolha do curso a ser ofertado, foi promovida uma pesquisa junto aos associados da ACIPATOS (Associação Comercial e Industrial de Patos de Minas) que obteve como resposta a predileção pelo curso de eletrotécnica.

A Portaria nº 330 do Ministério da Educação (MEC), expedida em 23/04/2013 autorizou o funcionamento do IFTM – Campus Patos de Minas. Dessa forma, em 02 de setembro de 2013 ocorreu a aula inaugural para os cursos Técnicos em Eletrotécnica e Logística de Nível Médio na modalidade concomitante.

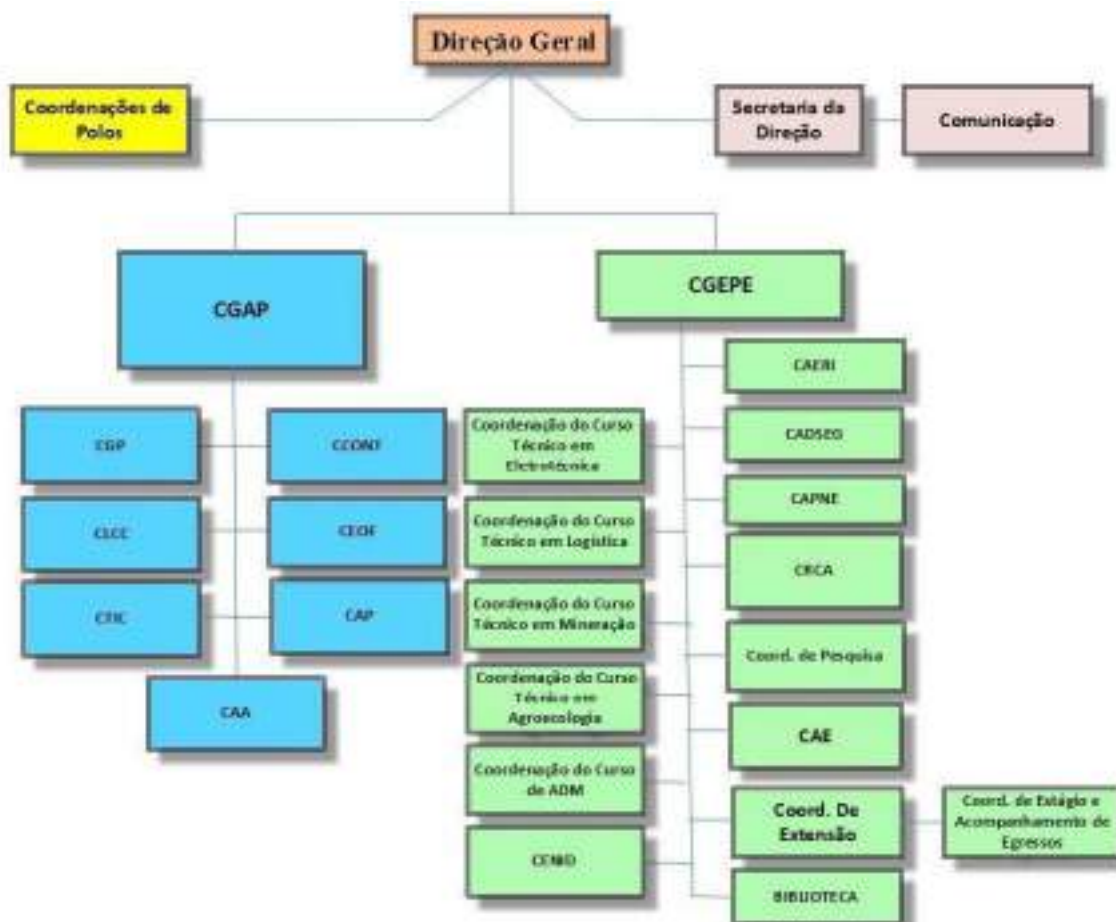
A Instituição buscou proximidade com a comunidade local e para isso esteve reunida com representantes dos diversos setores produtivos, empresários e ACIPATOS e desses encontros resultaram as matrizes curriculares dos cursos ofertados, laboratórios e o desenvolvimento que se esperava nos anos que estavam por vir. Para o fortalecimento dos vínculos da Instituição com a comunidade foram formados grupos de trabalhos nas empresas parceiras para discutir e sugerir disciplinas e ementas que melhor refletissem ao anseio do mercado e da sociedade local. Desse modo, os profissionais formados no IFTM - Campus Patos de Minas se aproxima muito ao exigido pelo arranjo produtivo local.

O crescimento do Campus veio de demandas apresentadas pela sociedade, e assim, em 2014 foram criados os cursos Técnicos de Nível Médio, na modalidade à distância, em Administração, Informática para Internet e Segurança do Trabalho. Nesse mesmo ano, iniciaram as atividades do Centro de Idiomas (Cenid) oferecendo cursos de língua Espanhola e Inglesa. Em 2015, foi criado o curso técnico de nível médio, na forma concomitante, em Mineração e os cursos técnicos de nível médio na forma integrada de Eletrotécnica e Logística (IFTM, 2024).

Atualmente o IFTM - Campus Patos de Minas oferece o curso concomitante ao ensino médio técnico em eletrotécnico; os cursos integrados ao ensino médio: técnico em agroecologia, técnico em eletrotécnica, técnico em logística e técnico em mineração; o curso de Formação Inicial Continuada - FIC: Inglês, Espanhol e Português como língua adicional (em rede); e o curso superior de Administração (bacharelado).

O organograma abaixo demonstra a estrutura organizacional do IFTM- Campus Patos de Minas:

Figura 1 - Organograma IFTM - Campus Patos de Minas



Fonte: Diretoria Geral do IFTM - Campus Patos de Minas

2.6 Gênero e a Administração Pública

A lei nº 8.112 de 1990, dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais e dentre outras regulamentações encontra-se o art. 40, § 4º que garante a igualdade de remuneração para cargos de iguais ou semelhantes atribuições do mesmo Poder, ou mesmo entre os servidores dos três Poderes, não sendo consideradas nesse caso as vantagens individuais e os referentes à natureza ou local de trabalho (Brasil, 1990).

Nesse mesmo sentido, a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, em seu § 1º traz a previsão de igual salário e formas remuneratórias entre homens e mulheres quando do exercício de trabalho de igual valor ou desempenho da mesma função. Prevê ainda, quanto ao Poder Executivo Federal, a disponibilização através de meios digitais, com acesso público,

asseguradas a proteção de dados pessoais, levantamentos atualizados referentes ao mercado de trabalho e renda detalhado por sexo, incluindo também dados ligados a violência contra a mulher, quantidade de vagas em creches públicas, de acesso à formação técnica e superior e de serviços de saúde, bem como demais dados públicos que impactem o acesso ao emprego e à renda pelas mulheres e que possam orientar a elaboração de políticas públicas. (Brasil, 2023b).

Seguindo seara, o Decreto nº 11.795/2023, de 23 de novembro de 2023, regulamenta a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, em relação aos mecanismos de transparência salarial e de critérios remuneratórios elencando como deverá ser o Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios; e o Plano de Ação para Mitigação da Desigualdade Salarial e de Critérios Remuneratórios entre Mulheres e Homens (Brasil, 2023a).

Informações extraídas do Observatório de Pessoal do MGI e do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) permitem concluir que a Administração Pública Federal tem em seu quadro de trabalhadores um número maior de homens. Dados de 2020 a 2023 apontam uma média de homens de 54,8% contra 45,2% para as mulheres. Em janeiro de 2024, houve um aumento dos homens para 58,4%, em contraposição aos 41,6% de mulheres (Rodrigues *et. al*, 2024).

O mesmo estudo demonstra que os ingressantes de forma mais ampla (processos seletivos simplificados e concursos públicos) na Administração Pública Federal nos últimos anos - 2014 a 2023 – nota-se uma inversão na participação por sexo. No período 2014-2017, o ingresso de homens foi maior, em média, ocuparam 52,6% dos postos de trabalho. Já no período 2018-2023, as mulheres foram maioria, em média, elas ocuparam 53,6% das novas vagas. No entanto, quando se analisa apenas a entrada por meio de Concurso Público, nota-se a predominância dos homens em todo o período do estudo (2014-2023). Ou seja, para um número maior de homens (56,1%, em média) houve a oportunidade de assumir um cargo estável e de qualidade na Administração Pública Federal (APF) se comparado as mulheres.

Segundo as mesmas fontes, ao analisar os últimos 10 anos houve um aumento no número de mulheres com pós-graduação na Administração Pública Federal. O estudo teve início em 2014 apontando que apenas 30,2% das mulheres que trabalhavam na APF possuíam a pós-graduação. Em 2022, atinge-se a melhor marca, após crescente elevação dos índices, as mulheres com esta titulação são 54,2%. Em contrapartida, as que tinham apenas o ensino fundamental e médio reduziu de 24,0%, em 2014, para 11,7%, em 2022.

O estudo, no entanto, demonstra que quando se analisa a ocupação dos cargos e funções de liderança quanto a proporção de homens e mulheres na Administração Pública

Federal, nota-se que são eles que ocupam na grande maioria destes cargos (gráfico 1). Há uma manutenção, na proporção de cerca de 60% (homens) a 40% (mulheres), embora nos últimos três anos as mulheres tenham demonstrado uma certa melhora, voltando ao patamar do início das análises, em 2014. Fazendo um paralelo entre o aumento da escolaridade das mulheres e a ocupação delas nos cargos de liderança, pode-se depreender que ainda não se alcançou os resultados esperados devidos aos esforços empreendidos nos últimos 10 anos nos estudos.

Gráfico 1 - Ocupação de cargos e funções de liderança na Administração Pública Federal, por sexo, no Brasil, de 2014 a 2023.



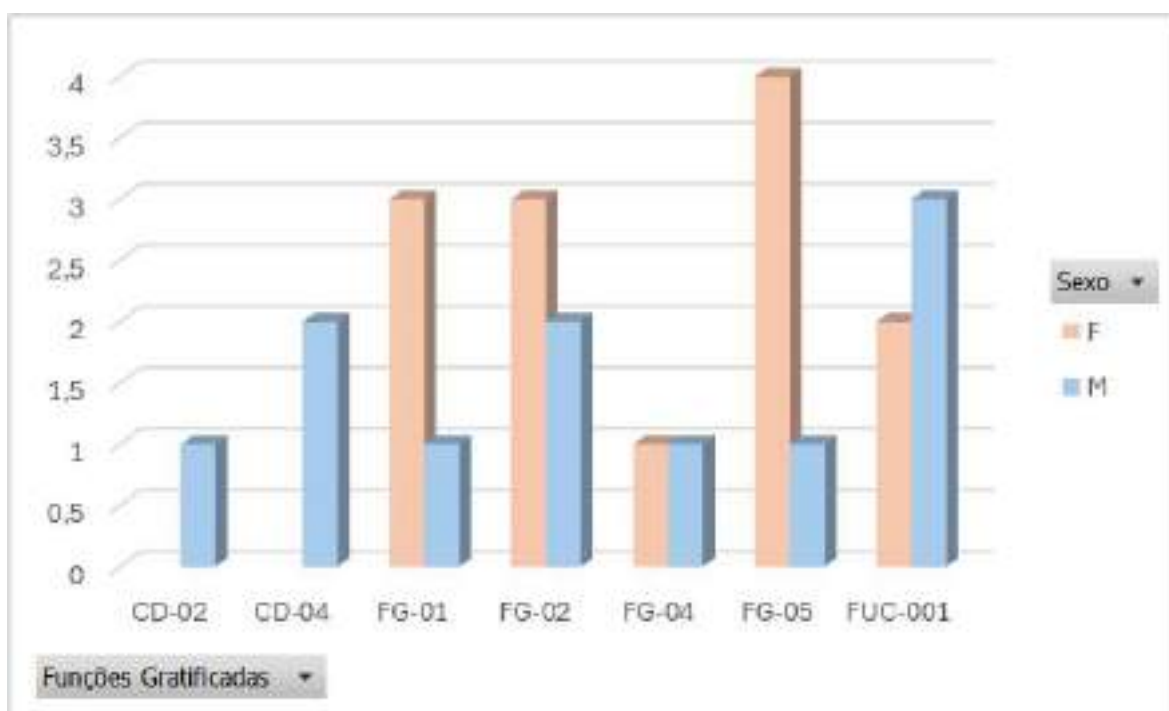
Fonte: Siape – março 2024 (elaborado pelo Observatório de Pessoal – MGI)

Por fim, os dados apontam ainda, tomando o mês de dezembro de cada ano, entre 2014 e 2023, as divergências da remuneração real entre homens e mulheres na Administração Pública Federal, bem como, a representação dos valores recebidos por sexo. Nesse marcador, a relação, em grande parte, é devida a menor ocupação das mulheres nos cargos de liderança e funções gratificadas, que elevam a remuneração de seus ocupantes. As mulheres recebiam, em dezembro de 2014, em média, 87,7% do que era pago aos homens, percentual que, em 2019, sofreu queda para 83,7%. No entanto, nota-se a partir de 2022 a retomada do indicador, atingindo 87% neste ano. Dessa forma, levando-se em consideração o período desde 2014, as mulheres, em média, receberam 86,1% da remuneração dos homens.

Passando a análise ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas nota-se que há uma predominância no número de mulheres dentre os servidores, são 41 (quarenta e uma) mulheres dos 75 (setenta e cinco) servidores, sendo que das 25 (vinte e cinco) funções gratificadas 15 (quinze) são ocupadas por elas.

Os dados parecem promissores, mas uma análise mais detalhada nos permite notar que as mulheres além de não ocuparem nenhum dos três cargos de direção (direção geral; coordenação geral de Administração e Planejamento; Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão) que recebem as melhores remunerações por cargo (CD-02 e CD-04) são a grande maioria (4 dentre as 5) nos cargos que recebem a menor gratificação por função, qual seja, FG-05. O gráfico abaixo permite uma melhor visualização:

Gráfico 2 – Servidores por Função/Cargo comissionado, por sexo IFTM- Campus Patos de Minas.



Fonte: Elaborado pela autora conforme dados disponibilizados pela Coordenação de Gestão de Pessoas – IFTM Campus Patos de Minas – outubro de 2024.

A tabela abaixo apresenta os valores recebidos por cada um dos cargos/funções gratificadas:

Tabela 1: Remuneração de CD, FG e FCC

CD	CÓDIGO	VALOR INTEGRAL	60%
	CD-1	R\$ 14.686,79	R\$ 8.812,07
	CD-2	R\$ 12.277,25	R\$ 7.366,35

CD-3	R\$ 9.638,21		R\$ 5.782,93		
CD-4	R\$ 6.999,17		R\$ 4.199,50		
FG	CÓDIGO	VENC	GRAT	AGE	TO TAL
FG-1		R\$ 149,61	R\$ 248,37	R\$ 665,33	R\$ 1.063,31
FG-2		R\$ 127,79	R\$ 212,14	R\$ 375,42	R\$ 715,35
FG-3		R\$ 105,87	R\$ 175,75	R\$ 298,33	R\$ 579,96
FG-4		R\$ 66,39	R\$ 110,20	R\$ 94,24	R\$ 270,83
FG-5		R\$ 54,65	R\$ 90,71	R\$ 74,39	R\$ 219,76
CÓDIGO CD			VALOR INTEGRAL		
FCC			R\$ 1.071,67		

Fonte: Elaborado pela Universidade Federal do ABC.

Os valores apresentados na tabela acima estão vigentes a partir de 01/05/2023, conforme constante na Lei 11.526/2007. Quanto à remuneração de Cargo de Direção, pode-se optar por: 1) Somente a remuneração do Cargo de Direção e não recebe a remuneração do Cargo Efetivo; 2) Diferença entre o Cargo de Direção e o Cargo Efetivo; 3) Remuneração do Cargo Efetivo, acrescido de 60% do valor do Cargo de Direção.

Fator que merece esclarecimento diz respeito aos cargos obtidos por meio de eleição e os cargos de livre nomeação e exoneração. No IFTM-Campus Patos de Minas o cargo de diretor(a) geral e os de coordenação de curso são eleitos e os demais são cargos nomeados pelo diretor geral do Campus.

Embora cercados por legislação que busca tratar homens e mulheres de modo igualitário na seara do trabalho, quanto à remuneração e acesso a condições de trabalho, há muito ainda a ser feito para melhoria das condições de trabalho. Fator de extrema importância a ser analisado diz respeito ao assédio sofrido pelos servidores e que afetam consideravelmente as carreiras. Segundo Silva, 2012, o assédio moral, prática bastante presente nas relações de trabalho, impulsiona graves danos à saúde da vítima e pode ser instrumentalizado por diversos meios, seja por manifestações expressas (ofensas verbais, referências jocosas, punições injustificadas) seja por práticas veladas (subtração de funções, isolamento, inviabilidade de trabalhos, deslocamento para funções menos relevantes, ofensas indiretas, etc.).

Dados mostram que no ano de 2021, foram ajuizados na Justiça do trabalho número superior a 50 (cinquenta) mil casos de assédio moral e mais de 3 (três) mil casos de assédio sexual por servidores, trabalhadores terceirizados ou estagiários (Bandeira, 2023). No âmbito internacional a Convenção 190 da OIT⁵, aprovada em julho de 2019, pela Conferência Internacional do Trabalho (CIT), entrou em vigor em 25 de junho de 2021, traz o marco de ser o primeiro tratado internacional a reconhecer o direito a todos a um mundo de trabalho sem violência e assédio, a previsão inclui a não violência e assédio também com base em gênero. O Governo Brasileiro em abril de 2023 iniciou ao processo de ratificação (Ratificação da [...], 2023).

Visando promover a equidade e integração, mulheres inseridas em cargos estratégicas da Administração pública federal brasileira organizaram, em 2023, o 1º Encontro Nacional de Mulheres de Carreiras de Estado para debater acerca da representação das mulheres no setor público e buscar construir uma agenda que busque a paridade de gênero na Administração Pública Federal. O evento contou com o envolvimento de 18 entidades associativas, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e da Associação de Mulheres Diplomatas. Obteve-se como fruto desse Encontro o comprometimento da Enap com o Ministério das Mulheres em desenvolver cursos para formar, capacitar e incentivar a igualdade de gênero. Além disso, a Enap aderiu à Rede Equidade, para realizar ações que visem a inclusão e diversidade, voltados para temas como gênero e raça. Nadine Gasman, Ministra das mulheres do México, durante sua palestra, apresentou os marcos legais de efetivação de paridade de gênero naquele país desde 2002. O México, em 2018, contou com um congresso paritário e em 2019 definiu a regra de paridade em todos cargos públicos (Mulheres em [...], 2023).

Nesse mesmo sentido, o governo federal, através do Plano Plurianual (PPA) 2024-2027, se norteará através de uma Agenda Transversal de Mulheres, prevista em relatório publicado em 2024, construído com o apoio da ONU Mulheres e do Ministério das Mulheres. A transversalidade almeja inserir temas que envolvam as minorias na agenda de governo, buscando estrutura que viabilize a implementação de políticas de igualdade, repensando e reestruturando as políticas públicas atuais de modo a efetivamente implementar propostas com potencial transformador (Silva; Calmon, 2017).

De acordo com o governo, o tema estará presente em 45 dos 88 programas do PPA, divididos por 21 ministérios, com estimativa de investimento de R\$ 14,1 bilhões previstos na Lei Orçamentária Anual (LOA) deste ano, dos quais R\$ 423 milhões destinados exclusivamente para essa finalidade e R\$ 13,7 bilhões de forma indireta. De modo geral, a agenda possui 85 objetivos específicos, 191 entregas e 75 medidas institucionais e

normativas. O relatório traz ações divididas em cinco eixos: viver livre da violência; independência econômica; paridade de decisão e de poder; saúde e ambiente e capacidade institucional. O documento apresenta três indicadores que refletem os objetivos que são propostos para serem alcançados até o final de 2027: a diminuição em 16% no número de mortes violentas de mulheres em suas residências, em 10% quanto a desigualdade na remuneração média da atividade laboral entre homens e mulheres e em 55% a mortalidade materna (Mulheres em [...], 2023)

A interseccionalidade emerge nestas medidas através da transversalidade que envolve no projeto a participação dos ministérios voltados para mulheres, questões raciais, direitos humanos, desigualdades econômicas e participação política, dentre outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção tem por objetivo apresentar a metodologia abordada nesta pesquisa. Serão abordados os seguintes temas: a natureza e o tipo da pesquisa, população e amostra, a coleta dos dados e, por último, o método de análise e interpretação dos dados.

3.1 Natureza e tipo de pesquisa

As pesquisas são classificadas, segundo Gil (2024), em três grandes grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explicativos. Entendendo que as pesquisas exploratórias são devidas quando se pretende atingir uma visão do todo, de tipo aproximativo, sobre um fato específico. Sendo esse modelo utilizado quando o tema a ser estudado ainda não possui grande abordagem e não é fácil levantar hipóteses claras e operacionalizáveis sobre ele. De modo geral está relacionado com levantamento documental e bibliográfico, entrevistas não regularizadas e estudo de casos. Quanto as pesquisas descritivas têm-se como foco primeiro a apresentação das características de certa população ou determinado acontecimento ou a correlação entre fatores e um fator de relevante anotação está na utilização de ferramentas padronizadas para coleta de dados. Pesquisas explicativas buscam identificar o que realmente levou a ocorrência de determinado fato. Esse tipo de pesquisa é o que mais aprofunda o conhecimento da realidade, isto porque esclarece o que desencadeou os acontecimentos.

Gil (2024) ainda classifica as pesquisas de acordo com a interferência do pesquisador, podendo ser definidas como pesquisas interferentes e não interferentes. Interferentes os dados são obtidos diretamente com o detentor da informação. A interferência pode ocorrer em diferentes graus, sendo a mais interferente a técnica de observação participante, quando o pesquisador atua como membro do grupo pesquisado. Pesquisas experimentais e levantamentos também são pesquisas interferentes, visto que o pesquisador manipula as variáveis ou estimula as pessoas a fornecer respostas. Pesquisas não interferentes são as que não têm participação direta do pesquisador na coleta de dados, como exemplo, tem-se as pesquisas comparativas, bem como as que se valem de dados estatísticos disponíveis e da análise de conteúdo.

Ainda na visão do mesmo autor, é possível classificar as pesquisas segundo a natureza dos dados, podendo ser quantitativas e qualitativas. Nas pesquisas quantitativas há predominância de números e medidas estatísticas que permitem descrever população e

fenômenos e notar a relação entre variáveis. Quanto às pesquisas qualitativas nota-se como característica marcante a utilização de dados qualitativos, com o objetivo de estudar a experiência vivida das pessoas e ambientes sociais complexos, segundo a visão dos atores sociais. Há pesquisas que unem os dois procedimentos e são denominadas de método misto.

Para Godoi, Bandeira-de-Mello e Da Silva (2006) a pesquisa qualitativa ao estudar determinado fenômeno oferece uma maior proximidade, primando por entender os agentes, entender os motivos que levaram os sujeitos a tomarem determinadas decisões, qual a lógica utilizada, não tenta padronizar ou regularizar.

Segundo Yin (2014) o estudo de caso, quando utilizado como estratégia de pesquisa, tem grande relevância ao procurar encontrar respostas relacionadas a questões “como” e/ou “por que” em situações que não se pode controlar os comportamentos, quando a atenção está voltada para situações atuais. Esse modelo de estudo também se apresenta como versátil ao responder questões, tendo em vista a utilização de fontes diversas para coleta de dados, entre documentos, entrevistas e atenção ao ambiente e participante.

Além disso, Yin (2014) aponta dois pontos críticos quando se trata de estudo de caso como estratégia de pesquisa. O primeiro ponto está relacionado ao fato de não criar confusão entre as formas aplicadas à pesquisa com as utilizadas em ensino, onde se permite que o caso seja adequado ao que se busca apresentar como exemplo. O segundo ponto é não generalizar quando se tem como parâmetro apenas um único caso, pois o estudo de caso está voltado à generalização analítica (de teorias), e não à generalização estatística, que busca generalizar universos e populações.

Gil (2024) aponta que a entrevista, considerando as possíveis formas que se tem para coleta de dados, é uma das mais relevantes das técnicas a serem utilizadas em pesquisas sociais, equiparando-a ao tubo de ensaio na Química e ao microscópio na Microbiologia. Dentre as diferentes formas de entrevistas tem-se a semiestruturada que faz referência as entrevistas abertas, com roteiros norteadores, não fixos, pode-se incluir novas questões se surgirem objetos relevantes de estudo, sem apresentar questões alternativas. Os entrevistadores podem se manifestar de forma livre. Nesse modelo o diferencial é a adequação ao entrevistado.

3.2 População e Amostra

As entrevistas foram realizadas de forma presencial em dia e horário marcado pela participante. Para selecionar as participantes da pesquisa, as pesquisadoras entraram em

contato com as servidoras públicas que estão lotadas no IFTM – Campus Patos de Minas. Nesse momento, utilizou-se também a técnica *snowball* ou “bola de neve”, nesta técnica os primeiros participantes vão apontando novos participantes e esses apontam outros e assim ocorre progressivamente, até atingimento do objetivo estabelecido (o “ponto de saturação”). O “ponto de saturação” é alcançado quando nas entrevistas começam repetir os mesmos conteúdos das respostas anteriores, sem oferecer novas informações importantes à pesquisa (WHA, 1994). A técnica de coleta de dados foi a entrevista semiestruturada (Gil, 2024). Foram realizadas entrevistas com 14 participantes, tendo sido elas gravadas e transcritas.

3.3 Coleta de dados

Com o intuito de compreender o tema em estudo, primeiramente se debruçou na análise de uma ampla revisão bibliográfica buscando obter uma revisão de literatura significativa. Inicialmente, a revisão bibliográfica foi realizada nos periódicos Spell, Scielo, Periódico Capes e Google Acadêmico, além da análise de livros e revistas. Os textos utilizados no referencial foram escolhidos a partir da relevância das abordagens presentes nos resumos para o tema estudado. Esta fase se mostrou importante para o desenvolvimento da análise de conteúdo e análise de dados.

Após obter a aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (CEPE), parecer 7.078.716, as entrevistas ocorreram nas dependências do IFTM - Campus Patos de Minas no período compreendido entre 16 a 20 de setembro de 2024. Elas seguiram o roteiro constante no Apêndice B, com cerca de 18 questões. As entrevistas tiveram a duração média de 20 minutos. Ao todo foram realizadas 14 entrevistas. Foi certificado que todas as participantes acordavam com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e deram consentimento para que as entrevistas fossem registradas por gravação.

Além disso, antes de iniciar as entrevistas foi informado às participantes a importância e impacto do estudo, quais eram os objetivos a serem alcançados, o comprometimento da pesquisadora com a confidencialidade dos dados e a relevância da participação das entrevistadas para o desenvolvimento e resultados da pesquisa.

As entrevistas foram estruturadas da seguinte forma: a pesquisadora solicitou inicialmente que as entrevistadas falassem um pouco sobre como se identificavam, com a finalidade de coletar os dados sociodemográficos, e posteriormente, passou-se a tratar de temas relacionados aos desafios e obstáculos que levam as mulheres a ocuparem cargos de liderança na Administração Pública, tratou-se também de assuntos relacionados ao ambiente

de trabalho e ao ambiente familiar. O roteiro de entrevista contou com 18 (dezoito) perguntas norteadoras que foram feitas de acordo com o perfil da entrevistada e outras que surgiram ao longo dos diálogos.

3.4 Análise e interpretação dos dados

Nesse viés, este trabalho foi orientado para comparações e interpretações do material coletado, buscando a descrição, com aportes explicativos, e compreensão de quais são as barreiras visíveis e invisíveis enfrentadas pelas mulheres. A pesquisa orientou-se pelos próprios relatos das servidoras, para alcançar posições de liderança em suas carreiras no contexto da Administração Pública, no caso do IFTM - Campus Patos de Minas. A metodologia utilizada abordou a natureza qualitativa, de caráter explicativo e descritivo, representada por meio da pesquisa bibliográfica, documental, visita in loco e entrevista semiestruturada.

Os dados foram trabalhados, segundo o método da análise de conteúdo de Bardin (1977). Para a autora, esse método está relacionado com técnicas de análise que envolve procedimentos onde são estudadas as comunicações e o que está contido nas mensagens, sendo a referência a origem e o que se extrai das mensagens e seus efeitos. A análise possui três polos cronológicos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação).

Na etapa da pré-análise foi levantado quais documentos seriam válidos para a pesquisa, formulou-se as hipóteses, os objetivos e elaborou-se os indicadores que serviriam de fundamento à interpretação final. A análise do material consistiu basicamente de operações de codificação, desconto ou enumeração em função de regras anteriormente formuladas. Os resultados brutos foram tratados a fim de apresentarem respostas significativas e válidas, de modo a permitir que o analista faça inferências e possa apresentar interpretações sobre os objetivos previstos, ou que tenham relação com descobertas inéditas.

Desse modo, esse método foi o mais indicado para utilização na análise dos dados desta pesquisa, levando em consideração que o foco principal buscou entender a percepção das mulheres sobre as barreiras para ascensão na carreira na Administração Pública.

O trabalho orientou-se pelas seguintes hipóteses, baseadas na percepção das entrevistadas:

- a) Apesar do sistema meritocrático de recrutamento de servidores defender uma igualdade de acesso aos cargos de servidores públicos, a paridade de gênero não se verifica em relação aos postos de gestão;
- b) Podemos identificar barreiras para a ascensão das mulheres aos postos mais elevados da carreira, associadas à condição de gênero da divisão do trabalho na esfera da vida privada, presentes na literatura e não percebidas pelas mulheres;
- c) O trabalho do lar surge em diversos casos compreendido de modo romântico;
- d) Barreiras invisíveis como o teto de vidro não são percebidas como obstáculos à ascensão de carreira;
- e) Barreiras como o labirinto, que envolve escolhas de carreira marcadas pela condição de gênero não são identificadas como obstáculos;
- f) Barreiras como a competição feminina, compreendida como a metáfora da abelha rainha podem funcionar como obstáculos;
- g) Falta de organização e solidariedade que constituam redes podem operar como obstáculos;
- h) A invisibilidade dos obstáculos operam de modo a favorecer a produção e reprodução das desigualdades;
- i) Barreiras como o assédio escancara a invisibilidade da relação de poder homem-mulher e impede uma relação igualitária;
- j) A falta de conhecimento e luta por políticas públicas que possam contribuir tanto para estabelecer e legitimar relações de desigualdades, quanto para transformá-las.

Neste estudo, foi considerado os elementos que apareceram com bastante frequência na fala das entrevistadas, assim como elementos pouco lembrados, considerou-se também o silêncio presente nas falas, por eles poderem apresentar grande significância nas conclusões desse trabalho.

Dessa forma, os dados obtidos nessa pesquisa passaram pelas seguintes etapas de análises: inicialmente foi definido qual o material seria utilizado, feitas as leituras e posteriormente a sistematização do conhecimento adquirido. Na sequência, procedeu-se com as entrevistas e as transcrições na íntegra das 14 entrevistas realizados.

Na segunda etapa foi trabalhada à exploração do material. Primeiramente, as entrevistadas foram codificadas como E1, E2, E3... E14 com a finalidade de preservar a identificação das mesmas. Posteriormente utilizou-se o *software* de análises qualitativas Atlas.ti 24 para a criação de códigos (*codes*) agrupando falas e posicionamentos equivalentes que embasariam o desenvolver do trabalho, indicações de citações relevantes (*quotations*), e

apontamentos diversas (*memos*); em seguida os códigos foram separados em famílias (*families*) considerando possíveis relações e proximidades.

Finalizada a análise das entrevistas, levando em consideração semelhanças, corroboração entre as falas e possíveis contradições, buscou-se fazer uma comparação entre seus resultados. Com base nesses levantamentos e nos norteadores teóricos chegou-se as conclusões apresentadas nesse estudo.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados da pesquisa bem como sua análise e discussão e ao final as reflexões e orientações que servirão de base para a elaboração da cartilha que será entregue para a Instituição.

4.1 Perfil das servidoras entrevistadas

O perfil das entrevistadas é extremamente importante para a compreensão e análise dos resultados do estudo (QUADRO 1), devendo ser levado em consideração que perfis diferentes influenciam em valores e objetivos e automaticamente interfere nos resultados da pesquisa.

Quadro 1 - Perfil das entrevistadas

Entrevista da	Raça	Idade	Filhos	Sexualidade	Estado Civil	Cargo	Função gratificada
E1	Branca	40	0	Hétero	Casada	Técnico administrativo	Não
E2	Branca	54	2	Hétero	Casada	Técnico administrativo	Sim
E3	Preta/Parda	35	2	Hétero	Casada	Técnico administrativo	Não
E4	Branca		1	Hétero	Solteira	Técnico administrativo	Não
E5	Parda	44	0	Hétero	Solteira	Docente	Não
E6	Branca	39	2	Hétero	Casada	Docente	Sim
E7	Branca	47	1	Hétero	Divorciada	Docente	Sim

E8	Amarela	39	2	Hétero	Casada	Docente	Sim
E9	Negra	54	5	Hétero	Divorciada	Técnico administrativo	Não
E10	Branca	39	2	Hétero	Casada	Técnico administrativo	Sim
E11	Parda	35	1	Hétero	Casada	Docente	Sim
E12	Branca	37	0	Hétero	Solteira	Docente	Sim
E13	Branca	37	0	Hétero	Solteira	Técnico administrativo	Sim
E14	Branca	44	0	Homossexual	União Estável	Técnico administrativo	Não

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Sobre o perfil sociodemográfico das 14 participantes do estudo, a idade mínima apresentada foi de 35 anos e a máxima de 54 anos.

Referente a como elas se reconhecem quanto à cor, 64,29% das participantes se autodeclararam brancas, 21,43% pardas/preta; 7,14% amarelas e 7,14% afirmou ser negra.

Importante anotar que dentre as oito entrevistadas que possuem FG apenas uma é parda, sendo que a maioria das mulheres com FG são declaradas branca/amarela, ou seja, 87,5% das mulheres que possuem uma remuneração maior são branca/amarela.

Quanto ao estado civil das 14 participantes, 50% são casadas, 28,57% são solteiras, 14,28% são divorciadas e apenas uma vive em união estável.

Dentre as entrevistadas, 64,29% são mães e têm entre um e cinco filhos, sendo que 8 dentre as 9 mães têm 1 ou 2 filhos, e 35,71% não têm filhos.

Apenas uma participante declarou ser homossexual, sendo que 92,86% são heterossexual.

Referente ao cargo que ocupam na Instituição 57,14% são técnica administrativa e 42,86% são docentes.

Quanto a nomeações para função gratificada (FG) - retribuição atribuída pelo exercício de função de direção, chefia, assessoramento, secretariado, entre outros, instituído como acréscimo no vencimento do servidor - tem-se que atualmente (os dados são de outubro de 2024, conforme Gráfico 2) 42,86% das entrevistadas não recebem FG e 57,14% recebem alguma FG. Não foi elencado qual a FG que cada uma possuía para evitar a identificação das entrevistadas.

Fonte: elaborado pela autora (2024)

Os códigos foram posteriormente agrupados em famílias (Family), para isso, foi levado em consideração o conteúdo e significado dos códigos. Assim, ao final, foram criadas 05 (cinco) famílias, conforme a tabela 2:

Tabela 2: Famílias de códigos das entrevistas

Família	Quantidade de códigos
Informações Pessoais	3
Metáforas	13
Assédio	2
Formas de ascensão	5
Políticas Públicas	6
TOTAL	29

Fonte: elaborado pela autora

Em meio as famílias criadas, a de “Informações Pessoais” foi trabalhada no tópico anterior, que trata do “Perfil das servidoras entrevistadas”. A análise das demais será detalhada a seguir.

Ao ser considerado importante, foram incluídas citações diretas das entrevistadas que corroboram e endossam a opinião sobre determinado tema, com a finalidade de trazer um entendimento mais completo a respeito dos fenômenos estudados. Procurou-se transcrevê-las de maneira tão fiel a fala original, sendo feitas alterações apenas quando estritamente necessárias para preservar a identidade das participantes.

Posteriormente, haverá uma análise abrangente das entrevistas, onde será levado em consideração as observações registradas das entrevistadas no diário de campo, para chegar-se à conclusão do trabalho.

4.4 Metáforas

Nesta parte da pesquisa, buscou-se levantar junto às entrevistadas, sobre, na visão delas, quais eram os principais desafios e obstáculos no caminho de mulheres que ocupam ou

buscam ocupar cargos de liderança na Administração Pública. Os relatos nortearam o enquadramento nas metáforas estudadas nesta pesquisa.

Ao apontar os principais desafios e obstáculos as entrevistadas E2, E4, E7, E8, E10, E13 e E14 indicaram o excesso de trabalho a que a mulher está submetida: “**tripla jornada** que as mulheres têm [...]” (E2, grifos nossos); “**Cuidados com o lar, cuidados com pais, cuidados com filhos**, a gente não está no mesmo pé de igualdade com os homens [...]” (E4, grifos nossos), “Você tem as suas, né, os seus **afazeres em casa, tem um filho**, então a cobrança é muito grande nesse sentido e acaba sendo uma cobrança sua.” (E7, grifos nossos). “Olha, é assim, eu vejo muito essa questão do lado da **maternidade, da casa** pensando, né?” (E10, grifos nossos), “as mulheres acabam tendo mais responsabilidade, né? Questão de **filhos, de afazeres de casa, marido** e enfim, então assim, talvez.” (E13, grifos nossos), E14 “[...] nós mulheres não temos (tempo) porque a gente tem que **cuidar de casa, cuidar de marido, cuidar de filho e ainda trabalhar fora**, enquanto muitos homens só trabalham fora e acham que estão fazendo demais” (E14, grifos nossos).

Outro obstáculo apontado diz respeito ao fator histórico, resquícios do patriarcado que delimita o trabalho das mulheres aos afazeres domésticos e o homem sendo o provedor. E3 “...a **cultura patriarcal**, de que cargos de liderança são ocupados por homens, e tem o outro lado também do próprio, que vem também dessa cultura patriarcal e que vem dessa herança, que **a mulher é dona de casa e que o homem ele sai para trabalhar** [...]” (E3, grifos nossos); E14 “Não sei se é a questão assim de **padrões de sociedade**. Antigamente, Ah! a mulher foi feita para **cuidar da casa** [...]” (E14, grifos nossos) E9 “eu acho um só, é a **sociedade machista**. Eles valorizam o quase nada dos homens e desvalorizam o máximo que as mulheres se desdobram fazendo aquele tanto enorme” (E9, grifos nossos).

Na contramão do posicionamento das entrevistas acima, para E6 e E11, ambas com filhos, não há barreiras ou dificuldades exclusivas das mulheres, sendo o caminho percorrido por homens e mulheres o mesmo. A E6 disse “eu na verdade **eu discordo que tem**, eu acho que essa barreira é uma barreira mental que a sociedade fala para as pessoas que têm” (E6, grifos nossos); e a E11 afirmou “eu não, eu não sinto que tenha assim **mais facilidade pro homem do que pra mulher**, sabe?” (E11, grifos nossos).

Dessa forma, pode-se perceber as barreiras visíveis e invisíveis na fala das entrevistadas. Para algumas, as barreiras são claras e deixam as mulheres em desvantagem quando comparadas aos homens, visto que, cabe a elas o dispêndio de maior tempo para os afazeres domésticos e cuidado com os filhos, além de verem traços do patriarcado como

dificultador para a equidade na busca pelos cargos de gestão. Para outras, as barreiras são invisíveis de tão sutis e naturalizadas que são.

Através das respostas das entrevistadas pode-se notar que as mulheres são as principais responsáveis pelos trabalhos domésticos, inclusive para aquelas que mantêm um relacionamento e, teoricamente, deveriam dividir as tarefas igualmente. Ao serem perguntadas sobre a divisão dos afazeres com os companheiros, as entrevistadas fizeram colocações como E2 “Então... **ele me ajuda. Ele me ajuda**, mas assim, ele não me cobra muito não. Porque eu trabalho oito horas, né? (E2, grifos nossos). E11 “A gente... meu marido **me ajuda** muito em casa, né?” (E11, grifos nossos). E10 “Olha, ele tem algumas coisas que são responsabilidade dele mesmo, que automaticamente já são, mas **a maioria fica, é assim sobre é na minha responsabilidade** mesmo, **a maior parte, grande maior parte** [...] (E10, grifos nossos). E6 “O fato é que os homens são diferentes das mulheres por suas características. É inclusive, **a mãe, ela tem uma característica muito mais protetora e de acolhimento**, por isso que ela abraça tudo isso e assume essa responsabilidade, né?” (E6, grifos nossos). Ao fazerem colocações como “me ajuda” e é característica da mulher/mãe fica claro que estas mulheres foram rotuladas como as responsáveis e que os homens estão fazendo um favor em desenvolver alguma tarefa doméstica porque não seria atribuição deles ou se romantiza as tarefas do lar para justificar a sobrecarga com o cuidado.

Nesse sentido, nota-se claramente a presença da metáfora Muro de concreto, pois os homens continuam tentando impedir as mulheres de saírem para trabalhar as sobrecarregando e se isentando dos trabalhos domésticos ou quando taxam isto como sendo tarefa feminina (mulher em casa, homem fora). As configurações vão mudando ao longo do tempo, antes o muro de concreto era uma proibição bem marcada, inclusive através da legislação, hoje se apresenta de maneira mais sutil quando, por exemplo, os maridos sabotam as mulheres ao não efetuarem tarefas em casa, ao não apoiar na criação e cuidado com os filhos e ao romantizar as tarefas do cuidado. O patriarcado ainda se mostra muito presente sendo uma barreira visível apontada por algumas das entrevistadas para a ascensão na carreira pública. Também o sistema capitalista, como destaca Federici (2019) investe pesadamente na não remuneração ou invisibilidade das atividades reprodutivas que as mulheres realizam nos lares, uma vez que estas atividades reduzem os custos de reprodução da força de trabalho.

O muro de concreto deixa claro que as mulheres ficam com dois trabalhos, o doméstico e o assalariado e junto com a sobrecarga doméstica vem uma desigualdade de gênero muito pesada que carrega para o trabalho fora de casa a identidade feminina subordinada que não permite o rompimento de padrões que inibem a equidade de gênero. O

trabalho reprodutivo pode ser romanceado e invisibilizado, “feito com amor”, carregado de afetos e exigindo um desempenho psicológico e emocional das mulheres.

Da mesma forma, a metáfora Teto de Vidro é identificada quando analisamos o gráfico 2 e vemos que as FGs mais bem remuneradas estão ocupadas por homens. A dificuldade da mulher para atingir cargos mais altos são notórios devido ao acúmulo de tarefas e demandas a que estão sujeitas e em contrapartida a facilidade para os homens é maior porque eles dispõem de tempo e condições para assumirem os cargos mais altos.

As falas das entrevistadas embasam esta metáfora ao apontarem que os homens possuem mais disponibilidade de tempo para dedicarem à carreira. Em síntese ao que foi levantado junto às entrevistadas temos a fala de E4:

Eu acho que a mulher, ela fica muito fora dessa questão da gestão, porque né? Dedicção exclusiva. Vamos observar que essas funções de gestão geralmente são dedicação exclusivamente e a gente já precisa dedicar, né, cuidados com o lar, cuidados com pais, né, cuidados com filhos, a gente não está no mesmo pé de igualdade, né, com os homens, né, que geralmente eles são ali, se eles têm filhos, eles são casados. Se eles não têm filhos, muito raramente a guarda é deles, né? Eles já têm uma mãe, que é cuidadora, então eles podem ali dedicar, né, exclusivamente aquele tempo ali, aquelas 8 horas de trabalho. Vamos dizer que isso extrapola às 8:00 de trabalho. Eles têm condições de dar esse suporte, né?

Dessa forma, vê-se que para as mulheres ascenderem é preciso que não envolva muito tempo fora de casa, o que é, na maioria dos casos, incompatível com altos cargos de gestão. A barreira aqui está dentro de casa e não na capacidade ou na oportunidade de trabalho. Entretanto, raramente as instituições dão cobertura e apoio às mães e filhas nas atividades de cuidado, contando com a ajuda do próprio Estado. É interessante observar que estas mulheres também não percebem nenhuma responsabilidade em suas instituições de trabalho e nem no Estado na prestação do apoio em trabalhos reprodutivos ou de cuidados como direitos.

A análise das entrevistas também nos leva à metáfora do Labirinto no momento em que as entrevistadas deixam claro a necessidade de precisar recorrer a rede de conhecidos e familiares para ficarem com as crianças quando precisam se ausentar para compromissos de trabalho, para ir a eventos, estudos. Também as redes não são visibilizadas como direito social e atribuições do Estado.

É notório que elas precisam contornar os obstáculos ou mesmo adiar a ascensão na carreira. E2 “**Tem que procurar alguém**, você procura um parente, **alguém para cuidar do filho** e nem sempre você acha e aí você tem que faltar ao trabalho [...]” (E2, grifos nossos). E10 “Tenho ainda **vontade de fazer o mestrado**, mas como eu tenho as meninas e os horários de trabalho do meu marido não dariam certo. **Eu não consigo sair da cidade para fazer um mestrado**, e isso tem muito tempo.” (E10, grifos nossos). E8 “**Tive a proposta de ser CGEPE na época**, mas não aceitei por causa da questão da maternidade mesmo.” (E8, grifos nossos). E3 “Por exemplo, hoje eu **gostaria de ser administradora**, tenho a possibilidade de ir para outra cidade. Mas pra eu ir pra outra cidade, pra ser administradora, que é um cargo superior ao que eu exerço hoje, **eu preciso de mover toda uma rede**. Eu preciso ir, né, então sobressai o ser mãe ao ser profissional.” (E3, grifos nossos).

As barreiras para as mulheres-mãe são ainda mais acentuadas que para aquelas que não lidam com a maternidade. A sobrecarga do cuidado com os filhos é demasiadamente empurrada para a mãe. A ascensão na carreira fica extremamente comprometida ou inacessível para aquelas que não dispõem de uma rede de apoio.

Outro ponto de análise foi quanto ao apoio e parceria das mulheres que trabalham no IFTM - Campus Patos de Minas. Questionou-se às entrevistadas sobre a relação entre as mulheres quanto à prevalência de colaboração ou se predominava a competição. Na tabela a seguir agrupamos as respostas em três categorias: Relação de competição (4); Relação de colaboração (7) e Não soube falar/ Não se posicionou (4). Algumas entrevistadas afirmaram perceber a presença das duas categorias. Na tabela foi acrescentado a coluna de observação para melhor visualização dos posicionamentos das entrevistadas.

Tabela 3: Relação entre mulheres IFTM - Campus Patos de Minas

Entrevistadas	Relação de competição	Relação de colaboração	Não soube falar/Não se posicionou	Observação
E1	x	x		há 2 grupos e cada um age de uma forma
E2			X	citou presença de grupos
E3			X	disse que há desinteresse
E4	x			cargos restritos a gestão
E5		x		não participa de determinado grupo
E6			X	cita que há divisão

E7		x	há grupos/questionam competência de quem assume
E8		x	mulheres unidas
E9	x		citou que há grupos/desunião
E10		x	colaboração no seu grupo/não falou do Campus como um todo
E11		X	citou dificuldade entre mulheres e grupos
E12	x	x	citou grupos
E13		x	dentro do possível a convivência é boa
E14		X	citou que há grupos

Fonte: elaborado pela autora

Pelos resultados apresentados na tabela acima nota-se que houve maior indicação de colaboração entre as mulheres (7). Porém, a coluna de observação traz um dado que chama a atenção: independente da opção indicada, para 10 das 14 entrevistadas (71,43%), as mulheres estão divididas ou separadas por grupos.

Em sua resposta E13 apontou que há colaboração, mas observou que “Às vezes pode haver algumas diferenças, mas assim, dentro do possível, a convivência é tranquila, né?” o que traz uma certa insegurança quanto a esta colaboração.

Para E3 não há colaboração nem competição, mas “Eu acho que há um desinteresse entre, tipo assim... há uma desunião.”

Na fala de E5 também optou pela colaboração, mas observou que “E eu fico muito aqui na sala embaixo, então não convivo com o pessoal lá no café” e em outro trecho afirmou “eu trabalho com as pessoas que eu tenho mais afinidade, já que meu trabalho permite isso [...]” permitindo inferir que a colaboração ocorre apenas entre as mulheres que fazem parte do seu grupo.

Para E14 o não posicionamento entre competição ou colaboração foi devido à falta de interação com as mulheres que não fazem parte do seu grupo “[...] mas assim, de falar em termos de Campus, eu não, não sei te falar que tenho um pouco contato com o povo”.

Em contraposição às demais, apenas E8 afirmou que há colaboração sem apresentar nenhuma ressalva “E assim, acho que nosso grupo feminino aqui também é... tem uma certa

interação, tem grupos de WhatsApp, tem grupos de mulheres que saem juntas, trocam ideias, extraprofissionais também trocamos ideias sobre maternidade [...]”.

Dessa forma, nota-se que a convivência entre as mulheres do IFTM- Campus Patos de Minas não ocorre em unicidade. A formação de grupos, citados pelas entrevistadas, compromete a colaboração e propicia a competição entre as mulheres como citado por E5 “[...] não vou citar nomes, mas ainda há algumas colegas que ainda não conseguem ter essa interação com todo o mundo. E quando a gente ocupa um cargo de gestão, olha para gente com um nariz torto, como se a gente estivesse olhando diferente para elas e não tá. E não tem talvez essa generosidade de é... de realizar trocas, sabe?”

Nesse diapasão, pode-se indicar a presença da metáfora abelha rainha também neste estudo. As mulheres veem seus pares como ameaça e não como parceiras. Há o distanciamento para com as demais e este comportamento legitima a desigualdade de gênero. Este comportamento aparece como resposta à inserção da mulher em ambientes nos quais o gênero feminino é desvalorizado.

4.5 Assédio

Nesta parte da pesquisa, buscou-se levantar junto às entrevistadas, sobre, na visão delas, como é abordada a temática do assédio, assim também, como a Instituição lida com este tema.

Dessa forma, foi feita a seguinte pergunta: Você presenciou ou já sofreu algum tipo de assédio no ambiente institucional? Para melhor visualização, será apresentada abaixo uma tabela que sintetiza as respostas das entrevistadas.

Tabela 4: Assédio IFTM - Campus Patos de Minas

Entrevistadas	Sofreu assédio	Ouviu falar que outrem sofreu assédio no IFTM-Patos de Minas	Observação
E1	Não		Comentou que "às vezes a pessoa acha que está sendo assediada e não está"
E2	Não	Já ouviu falar em assédio moral e sexual.	Sofreu transferência de setor de forma imposta.
E3	Não	Sabe que teve	Não que tenha sentido
E4	Sim		Imposição da jornada de trabalho
E5	Não	Já ouviu falar que aconteceu com aluno	
E6	Sim		Nas eleições federais por posicionamento político

E7	Não		Comentou sobre ter vivenciado situação delicada quando esteve na chefia
E8	Sim		Não quis comentar a situação
E9	Não		A instituição protege os aliados. Comete injustiça
E10	Não	Já ouviu falar	
E11	Não	Não que saiba	Não quis estender o assunto
E12	Não	Aconteceu com estudante	
E13	Não		Demonstrou desconforto relacionado a pedidos da chefia
E14	Não		Direção sem apoio a instruções, promove punição.

Fonte: elaborado pela autora

Em análise a tabela apresentada, nota-se que 78,57% afirma não ter sofrido assédio no IFTM- Campus Patos de Minas e apenas 21,43% reconhece que já sofreu algum tipo de assédio no ambiente institucional.

Porém, a coluna observação nos apresenta informações relevantes e que merecem destaque. Na fala de E1, que afirma não ter sofrido assédio, "o assédio é uma palavra, assim, muito complicada, que às vezes é difícil explicar porque às vezes a pessoa acha que está sendo assediada e não está, e às vezes, a pessoa que está assediando acha que não está assediando e está[...]". A entrevistada torna evidente que a caracterização do assédio não é intuitiva nem clara, o que muitas vezes ocorre pela repetição de algumas atitudes como sendo aceitáveis e inocentes.

Nesse mesmo sentido, vê-se o posicionamento de E2, que também afirma não ter sofrido assédio, mas que narra: "Aí eu tive uma transferência de setor. Foi assim... eu considero que foi uma imposição, eu não queria sair do setor, foi uma imposição, não teve como eu não aceitar, né?" A afirmação que não sofreu nenhum assédio contrasta com a narrativa da situação vivenciada, isto demonstra a invisibilidade, a diminuição e a naturalização do abuso.

Endossando as servidoras que entendem não terem sofrido assédio está E7, que dentre as entrevistadas é a mulher que já ocupou o cargo mais alto no IFTM - Campus Patos de Minas (CGEPE). Para E7 foi preciso lidar com situações "delicadas" como exemplo citou ter sido confrontada por um homem que questionou sua escolha para liderança de setor sob sua responsabilidade ao entender que ele era mais capacitado que a mulher que E7 havia indicado. Desconsiderar o assédio demonstra clara relação de poder homem-mulher, naturalizar o comportamento masculino é anuir para continuidade dessa prática.

Dentre as falas das entrevistadas está E13 que afirma não ter sofrido assédio, mas foi enfática em dizer que é preciso ter discernimento, saber se posicionar e não pode concordar com tudo, sendo preciso defender sua opinião quando dentro da legalidade. “Eu não vou fazer nada que eu não esteja dentro da minha consciência em função de uma outra pessoa, e meu cargo está à disposição. Sou totalmente substituível, né? Mas a minha consciência, os meus valores...” A fala da entrevistada demonstrou certo desconforto com relação à posição adotada por sua chefia, levando a inferir que mesmo agindo dentro da legalidade há pressão para que por vezes adote postura diferente.

Outro fator importante a ser observado está nos posicionamentos de E3 que disse não ter sofrido assédio, “não que eu tenha sentido” e E8 que confirmou ter sofrido assédio, mas que não quis registrar sob que circunstâncias isso ocorreu e E11 que não deu abertura para tratativa do assunto afirmando apenas não tinha sofrido, não sabia de nenhum caso “não, não que eu saiba, não”.

Observa-se que as informações fornecidas pelas entrevistadas podem estar contaminadas pelo medo e pelo constrangimento devido à inserção em uma Instituição pequena. Outro ponto relevante extraído das falas das entrevistadas encontra-se na dúvida se as situações vivenciadas se caracterizam ou não como assédio. Esta prática naturaliza o comportamento masculino e aceita que se perpetue o assédio ao não o combater, escancarando a invisibilidade da relação de poder homem-mulher. Este é o maior inimigo para a busca por mudanças, para uma relação igualitária: não enxergar a relação como problemática. Não tem como atuar sobre isso, não tem como mudar se não o encarar como um gargalo.

4.6 Formas de ascensão

Nesta parte da pesquisa, buscou-se levantar junto às entrevistadas, na visão delas, quais são as formas de ascensão na carreira das mulheres no IFTM - Campus Patos de Minas, tendo em vista se tratar de órgão da Administração Pública. A finalidade desta análise tem o condão de apurar como ocorre a chegada nos cargos mais altos.

Ao questionar E1, que atualmente não possui FG, mas já teve durante dez anos, sobre quais são as principais barreiras que ela vê no caminho das mulheres que buscam ocupar os cargos de liderança na administração pública citou “Interesse em possuir cargo provavelmente alguma servidora tem sim, mas como te disse, é... o setor público, do jeito que a gente trabalha, **a função pública é por indicação**. Então, talvez seja um pouco **complicado da pessoa estar onde ela queira estar**, né?” (E1, grifos nossos).

Compartilhando do mesmo pensamento, tem-se as falas de E4 e E9, que nunca possuíram FG, quando questionadas sobre a colaboração entre as mulheres, se àquelas que possuíam cargos mais altos apoiavam as que almejavam chegar a tais cargos falaram “Eu acho que fica uma coisa muito mais restrita, né, ao grupo organizacional que dirige, que gere. E assim, quem está lá dentro muitas vezes está preocupado em se manter lá dentro. **Não tem lá muita abertura, né, para poder estimular que outras mulheres tenham essa mesma oportunidade**” (E4, grifos nossos). “Se elas estão ali, **foi por indicação** e eu acho que ali é mais é... **Elas foram apadrinhadas**, então elas estão querendo segurar o cargo, o lugar, porque às vezes se incentivar a outra vai perder o lugar.” (E9, grifos nossos).

Nesse sentido também o posicionamento de E14, que nunca ocupou nenhuma FG no IFTM - Campus Patos de Minas, quando perguntada se almejava ascender na carreira afirmou “sendo bem sincera, aqui no campus que eu trabalho, eu vejo que **os cargos de direção, as FGs, elas são para as pessoas que estão ligadas a direção geral**, os cargos, né? Aqui, não é o meu caso, os chamados puxa-sacos [...]” (E14, grifos nossos).

Endossando o discurso das entrevistadas acima tem-se a fala de E12, atualmente ocupando um alto cargo na Instituição, “Olha, para mim foi, eu confesso, que uma surpresa quando eu fui indicada, não pela questão do cargo, mas pela **questão política** neste cargo, né? Acaba que **uma gestão, ela é feita muito mais por uma seleção de interesses** em comum, de quem trabalhou para que ela, para aquela gestão, acontecesse e não que fosse o meu caso, né?” (E12, grifos nossos). Embora E12 diga que costumeiramente as FGs são conseguidas por indicação, após apoio no momento da candidatura do gestor, elas podem também ser conseguidas, como no caso dela, por reconhecimento da competência do servidor.

Quando perguntada sobre sua ascensão e indicação para recebimento de FG, E2 narrou inicialmente ter sido remanejada para outro setor de forma imposta e quando do retorno para o setor originário, devido uma defasagem de servidor, recebeu a FG para coordenar “[...] foi uma necessidade da Instituição.” Perguntada como vê sua ascensão E2 citou “No meu caso foi mérito. A minha experiência e a minha expertise naquilo que eu fiz durante estes anos.”

Perguntada sobre sua ascensão a um dos três cargos mais altos do Campus Patos de Minas, o cargo mais alto já ocupado por mulher, visto que os outros dois cargos sempre foram ocupados por homens desde o início das atividades do Campus, E7 atribuiu sua ascensão a sua experiência e trabalho até então: “Entendo que a minha indicação foi devido ao comprometimento ali que eu tinha com a instituição.”

Através das falas das entrevistadas é possível perceber que para algumas a ocupação das FGs se dá por indicação, sendo fator determinante as questões políticas e não tanto a

competência/capacidade, e por não fazerem parte do círculo do grupo gestor não vislumbram possibilidade de ascensão. No entanto, para outras, a ocupação das FGs está relacionada ao mérito e seria então acessível a todas as servidoras. No entanto, da narrativa de E2 resta obscuro se a FG não foi oferecida como compensação por ação antes realizada pela direção gestora (assédio).

Dessa forma, tem-se que as FGs, se não todas, ao menos a maioria, são concedidas às pessoas que coadunam das mesmas ideias dos gestores e oferecem apoio durante a campanha eleitoral local e isso traz um desestímulo para as servidoras que comungam de ideias diferentes dos gestores, mesmo sendo capacitadas e competentes. A ascensão na carreira encontra aqui mais uma barreira das mulheres no IFTM-Campus Patos de Minas.

Importante destacar que além das funções gratificadas que ficam a cargo do gestor indicar há também aquelas que são alcançadas através de eleição. A tabela abaixo apresenta quais são as funções/cargos comissionados existentes no IFTM - Campus Patos de Minas e qual a forma de ocupação: eleição ou indicação.

Tabela 5: Relação de função/cargo comissionado por indicação/eleição.

Cargo	Indicação	Eleição
Direção geral		x
Coordenação Geral de Administração e Planejamento	x	
Coordenação de Gestão de Pessoas	x	
Coordenação de Execução Orçamentária e Financeira	x	
Coordenação de Licitações, Contratos e Compras	x	
Coordenação de Almoxarifado e Patrimônio	x	
Coordenação de Tecnologia da Informação e Comunicação	x	
Coordenação de Contabilidade	x	
Coordenação de Atividades Administrativas	x	
Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão	x	
Coordenação de Registro e Controle Acadêmico	x	
Coordenação de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação	x	
Coordenação de Apoio ao Estudante	x	
Coordenação do Centro de Idiomas e Relações Internacionais	x	
Coordenação do Curso Técnico em Eletrotécnica		x
Coordenação do Curso Técnico em Mineração		x
Coordenação do Curso Técnico em Agroecologia		x
Coordenação do Curso Técnico em Logística		x
Coordenação do Curso de Bacharelado em Administração		x
Coordenação de Extensão	x	

Coordenação de Atendimento às Pessoas com Necessidades Especiais	x
Coordenação de Assuntos de Diversidade, Sexualidade e Gênero	x
Coordenação de Assuntos Étnico-Raciais e Indígenas	x
Coordenação de Estágio e Acompanhamento de Egressos	x
Secretaria da Direção Geral	x

Fonte: elaborado pela autora

Quanto aos cargos comissionados elegíveis, estes são restritos a docentes. Assim, às técnicas administrativas restam apenas as funções gratificadas por indicação do gestor. Isto pode justificar o posicionamento das entrevistadas quanto a ascensão na Instituição ser vista como uma barreira/obstáculo. Infere-se que para as técnicas administrativas que não oferecem apoio ao gestor/candidato as oportunidades de ascensão são bastante limitadas, mesmo que apresentem excelente capacitação e competência.

4.7 Políticas Públicas

Nesta parte da pesquisa, buscou-se levantar junto às entrevistadas, sobre o conhecimento que elas possuem quanto a implantação de políticas públicas a nível nacional e Institucional na busca pela equidade de gênero. Interrogou-se também quanto a adoção no IFTM - Campus Patos de Minas sobre ações ou movimentos que estejam alinhados com o tema. Abaixo a tabela permite uma melhor visualização:

Tabela 6: Relação entrevistadas e políticas públicas.

Entrevistada	Conhece sobre Políticas Públicas - equidade de gênero	Observação
E1	não	
E2	sim	citou legislação para equiparação salarial
E3	não	
E4	sim	citou dilação prazo TCC para mães em licença maternidade
E5	sim	citou as vagas eleitorais
E6	não	nunca está na minha pauta para poder ler um negócio desse
E7	sim	acredita na diminuição da carga horária da mãe para que possa ascender na carreira
E8	não	
E9	não	
E10	não	
E11	não	
E12	não	não costuma ser uma coisa de muito interesse meu

E13	sim	citou a equiparação salarial
E14	não	aqui pelo menos no Campus Patos, se existe, eu desconheço.

Fonte: elaborado pela autora

Através da tabela acima, pode-se perceber que a maioria das entrevistadas desconhecem sobre políticas públicas que busquem a equidade de gênero, ou seja, para 64,28% das entrevistadas este tema não é familiar. Para E6 o desconhecimento sobre políticas públicas se deve ao fato de não concordar com as ações por elas implantadas: “[...] eu nunca pesquisei para ler, porque eu discordo, sabe? Então, assim, aí nunca está na minha pauta para poder ler um negócio desse.” Nesse mesmo sentido encontra-se a fala de E12 “não costuma ser uma coisa de muito interesse meu, mas eu não conheço”.

Dentre as entrevistadas, 35,71% demonstraram conhecimento/interesse pelo assunto. E2 e E13 citaram como exemplo a legislação para equiparação salarial entre homens e mulheres, tanto no setor público quanto no setor privado. A E4 foi um pouco além, exemplificou uma política pública em implantação e enfatizou que este é apenas o começo “[...] a questão das mães que estão em licença maternidade, tem uma dilatação de prazo, né, nos trabalhos de conclusão de curso. Então isso aí já é uma sinalização do governo nacional, da política nacional, né, de estar atento a isso. Lógico que é só um começo, né? [...]”

Nesse mesmo sentido, tem-se a fala de E5 que exemplificou como política pública que vem buscando equidade de gênero a questão das vagas eleitorais e acrescentou que “Eu acho que com o passar do tempo eles vão aprimorando, [...] eu acho que a nossa sociedade ainda é machista ainda é patriarcal, então ainda não é essa equidade. Eles falam assim, a mulher tem todo direito de igualdade de gênero, mas não, não é dado as mesmas condições, né?”

Outro fator que chamou a atenção nas respostas das entrevistadas referente ao conhecimento sobre políticas públicas diz respeito à indicação de ações apenas em âmbito nacional, não apontando ações de âmbito municipal ou mesmo Institucional. Quando perguntado sobre a existência de alguma política interna na Instituição que tivesse o cunho de diminuir as desigualdades nas carreiras de homens e mulheres, as entrevistadas não souberam apontar, no entanto chamou a atenção a resposta da E2, que disse “Não, política interna não. Mas assim... eu acredito que tinha que ser assim, mestrado, doutorado, isso a Instituição em si limita, né? Quantidade de vagas. Mas eu acho que não tem um incentivo não [...]” E2 traz em sua resposta não apenas a negativa, mas aponta uma possível forma de a Instituição implementar uma ação que possa diminuir as desigualdades entre homens e mulheres: oferecer condições para capacitação às mulheres/servidoras.

A sociedade precisa ser ouvida, a comunidade precisa ser consultada, as servidoras precisam ser chamadas a apresentar suas ideias. A implantação de políticas públicas não deve partir de cima para baixo, tem que surgir da necessidade.

Silvia Federici (2019) destaca que desde os anos 70, o movimento feminista do *Wages for Housework Campaigns* luta por salários para o serviço doméstico, considerando uma iniciativa revolucionária de combate à desigualdade de gênero. Serviços domésticos e de cuidados não pagos criam uma desigualdade entre o trabalho assalariado masculino e as tarefas masculinas. O Serviço de Reprodução da força de trabalho é retirado fora do mercado e não contabilizado nos lucros capitalistas, invisibilizando o valor desta modalidade da força de trabalho. Para Federici, este é o ponto zero da revolução feminista.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo apresenta-se as conclusões desse estudo, indicando questões ainda não resolvidas, elementos dificultadores, sugestões para futuros estudos e aprimoramentos dos processos existentes.

A presente pesquisa teve como objetivo analisar através de uma abordagem de desigualdade de gênero, com recorte para a ascensão de mulheres aos cargos de gestão no serviço público quais as condições facilitadoras ou dificultadoras da inserção de mulheres em cargos de direção ou chefia em uma instituição pública de ensino de Patos de Minas: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. A abordagem teórica identificou as barreiras organizadas em metáforas: Muro de concreto, teto de vidro, labirinto e abelha rainha. Essas metáforas foram identificadas em estudos organizacionais, voltados para a compreensão da condição das mulheres no mercado de trabalho, cujas análises se voltam para empresas privadas. No presente estudo, a instituição na qual as mulheres estão inseridas é pública, permitindo um diálogo entre condições de trabalho distintas.

A pesquisa foi de natureza qualitativa, através de um estudo de caso descritivo, tendo sido abordados pontos interpretativos e explicativos. Para se obter os resultados, foi preciso fazer uso de várias ferramentas, como análise documental, entrevistas, observação participante, todas elas levadas posteriormente a análise de conteúdo. Pontua-se que, mesmo o estudo tendo sido realizado de modo aprofundado e apresentando uma provável conclusão, ele não pode ser aplicado de modo universal ou geral, estando restrito à realidade do IFTM – Campus Patos de Minas. Para avaliação do comportamento de outras IFES ou Campi, orienta-se que sejam feitos estudos voltados para a realidade local.

Com base nas entrevistas realizadas e observações durante o estudo, podemos concluir que a ascensão das mulheres/servidoras do IFTM-Campus Patos de Minas enfrenta barreiras tais quais as vistas nos estudos voltados para as empresas privadas e estruturadas em metáforas: Muro de concreto, teto de vidro, labirinto, e abelha rainha.

O muro de concreto foi definido, quando de seu surgimento, na década de 1930, como uma barreira para entrada das mulheres no mercado de trabalho numa era que elas se dedicavam majoritariamente aos cuidados com a casa e filhos (Eagly; Carli, 2007), atualmente pode ser visto sob outro enfoque, o impedimento para que as mulheres saiam para trabalhar pode ser visto quando os maridos sabotam as mulheres ao não efetuarem tarefas em casa, ao não apoiar na criação e cuidado com os filhos e ao romantizar as tarefas do cuidado.

As entrevistadas foram claras ao citarem a sobrecarga a que estão expostas diariamente com tais tarefas.

No mesmo sentido, vemos a metáfora do Teto de Vidro, cuja expressão demonstra a ausência de mulheres em cargos de direção, pois quanto mais prestígio o cargo traz, menos mulheres são vistas neles (Nunes; Silva, 2021). Quando analisamos o Gráfico 2, constatamos que as FGs mais bem remuneradas estão ocupadas por homens, tais como Direção Geral, Coordenação Geral de Administração e Planejamento e Coordenação Geral de Ensino, Pesquisa e Extensão. A dificuldade das mulheres para atingir cargos mais altos ocorre, além de outros fatores, devido ao acúmulo de tarefas e demandas a que estão sujeitas, conforme relatam as entrevistadas. O Gráfico 2 ainda demonstra que as mulheres são maioria nas FGs 5 (menor remuneração das funções gratificadas, conforme se nota na Tabela 1).

A presença da metáfora labirinto também é bastante marcante. Esta metáfora implica que as mulheres enfrentam desafios durante toda a sua carreira, desde o início até alcançarem seu objetivo no caminho para a liderança (Carli; Eagly, 2015). Após a análise das entrevistas, fica evidente a presença da metáfora Labirinto no momento em que as entrevistadas narraram a necessidade de precisar recorrer a rede de conhecidos e familiares para ficarem com as crianças quando precisam se ausentar para compromissos de trabalho, para ir a eventos, para se capacitar.

A metáfora da abelha rainha faz alusão àquelas que buscam ascensão profissional em espaços, até então liderados por homens, e que, em vez de contar com apoio de outras mulheres, distanciam-se delas (Derks; Laar; Ellemers, 2016). Esta metáfora fica evidente no IFTM - Campus Patos de Minas ao apurarmos que as mulheres estão segmentadas em grupos e que não há unicidade e parceria de modo geral (ver Tabela 3). Falta apoio, união, unidade e isto abre espaço para o fortalecimento das desigualdades de gênero.

Em levantamento às barreiras/obstáculos enfrentados para ascensão das mulheres no IFTM - Campus Patos de Minas, temos também o assédio. Tanto na observação participante, quanto no decorrer das entrevistas ficou claro que o assédio se faz presente na Instituição, embora a maioria das entrevistadas digam o contrário (ver Tabela 4).

Segundo Silva (2012) o assédio moral pode ser configurado por diversos meios, expressos ou práticas veladas. Pelo relato extraído das entrevistas vê-se punições injustificadas ao impor que servidora mude de setor e depois o retorno demonstra que a mesma era essencial onde estava. Vemos também a imposição para que execute tarefas que podem infringir a legalidade/valores pessoais. Outro ponto importante que merece destaque refere-se ao fato de haver dúvidas se determinado acontecimento se configura ou não como

assédio e também o fato de não se sentir à vontade para relatar a situação vivenciada. Observa-se que as informações fornecidas pelas entrevistadas podem estar contaminadas pelo medo e pelo constrangimento devido a inserção em uma Instituição pequena.

Pelo levantado durante a fase das entrevistas, outra barreira apontada foi quanto a forma de ser indicada para uma função gratificada (forma de ascensão no serviço público), visto que as remunerações para o mesmo cargo são iguais para todos os servidores. Apuramos que as FGs, se não todas, ao menos a maioria, são concedidas devido questões políticas locais e isso traz um desestímulo para as servidoras que comungam de ideias diferentes dos gestores, mesmo sendo capacitadas e competentes.

Por último, mas não menos importante, levantamos que o desconhecimento e a falta de diálogo sobre políticas públicas também trazem grande prejuízo para a ascensão das mulheres que trabalham no IFTM - Campus Patos de Minas. Esta falta de envolvimento não permite que ações sejam desenvolvidas e propostas sejam implementadas com objetivo de diminuir as desigualdades entre homens e mulheres em suas carreiras.

Desse modo, utilizando o referencial apresentado no trabalho, indicamos as condições facilitadoras ou dificultadoras da inserção de mulheres em cargos de direção ou chefia no IFTM-Campus Patos de Minas devido as metáforas, ao assédio, pela forma de ascensão na carreira e à falta de implantação de políticas públicas locais.

Com a finalidade de melhorar os procedimentos, indicamos inicialmente que seja aprimorada a interação entre os sujeitos que compõem o quadro de servidores deste Campus, podendo ser realizada através de uma comunicação mais eficiente no ambiente laboral. Indica-se a realização de mais reuniões que permitam mais clareza nas decisões e escolhas dos indicados a ocuparem as funções gratificadas.

Tais reuniões também seriam importantes para ouvir a comunidade acadêmica e avaliar ações para serem desenvolvidas a fim de diminuir as desigualdades nas carreiras de homens e mulheres e buscar melhores condições de trabalho para as mulheres/mães. A própria mulher ignora (devido a invisibilidade) o problema da falta de políticas públicas, é como se o contexto institucional não estivesse preparado para a mudança porque não vê esta mudança como uma demanda.

Outro ponto importante é a integração das mulheres para que não se sintam pertencentes a um pequeno grupo, mas que possam fazer parte de um único grupo unido e forte de mulheres que lutam pela mesma causa. Sugerimos que possam se reunir para confraternizar e debater as ações que possam ser desenvolvidas a nível Institucional e como consequência promovam debates de conscientização não apenas às mulheres, mas

principalmente, aos homens, a fim de romper com o patriarcalismo arraigado ainda hoje na sociedade.

Por fim, sugerimos que sejam realizadas ações dentro do Campus para trabalhar a questão do assédio: a conscientização, o conhecimento e o combate. Tais ações podem ser realizadas através de materiais impressos como cartilhas devido a importância que as pessoas saibam que assédio é assédio, que direito é direito, quando há desigualdade, discriminação, exploração do trabalho feminino. Além disso, se sugere a promoção de palestras, mesas redondas e formação de grupos com debates frequentes.

Visando monitoramento da situação indica-se a realização de mais pesquisas tendo o tema como foco. As pesquisas a serem realizadas podem ser voltadas a objeto idêntico em dado momento futuro com intuito de proporcionar uma comparação ou ter o objeto de estudo alterado, abordando uma visão micro ou macro dos Institutos ou buscando analisar a realidade multicampi ou almejando fazer uma comparação com instituições diversas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, V. C. de; MOTA-SANTOS, C. M. Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 583–605, 2018.
- ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 48, n. 3, p. p. 104-132, 1997.
- ASSIS, D. N. C. Interseccionalidades. Salvador: UFBA, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, 2019.
- BANDEIRA, R. Ações contra casos de assédio moral no Judiciário são apresentadas em evento. **Notícias CNJ**, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/casos-e-aco-es-de-combate-de-assedio-moral-no-judiciario-sao-apresentados-em-evento/> Acesso em 07 jun 2024.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BARREIRA, J. Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto?. **Movimento**, [S. l.], v. 27, p. e27080, 2021.
- BITTENCOURT, N. A. Movimentos Feministas. *Revista InSURgência*, vol. 01, nº 01, p. 198-210, 2015.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. **Dicionário de política**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1 ed., 1998.
- BRASIL. **Decreto nº 11.795, de 23 de novembro de 2023**. Regulamenta a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Brasília, DF: Presidência da República, [2023a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11795.htm. Acesso em: 17 maio 2024.
- BRASIL. **Expansão da Rede Federal**. [2018]. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>. Acesso em: 17 maio 2024.
- BRASIL. **Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/8112cons.htm. Acesso em: 17 maio 2024.
- BRASIL. **Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008**. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2008a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 17 maio 2024.

BRASIL. **Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008**. Altera dispositivos da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Brasília, DF: Presidência da República [2008b]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm. Acesso em: 17 maio 2024.

BRASIL. **Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023**. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República [2023b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/L14611.htm. Acesso em: 17 maio 2024.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 47, n. 1, p. 7-39, jan. 1996.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Depois do capitalismo, o gerencialismo democrático. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 61, n. 3, p. 1-11, 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Burocracia pública e reforma gerencial. **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 58, p. 29-48, 2007.

BRUZAMARELLO, D.; PATIAS, N. D.; CENCI, C. M. B. Ascensão profissional feminina, gestação tardia e conjugalidade. **Psicologia em estudo**, [S. l.], v. 24, p. e41860, 2019.

BUTLER, J. P. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CARLI, L., EAGLY, A. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. **Gender in Management**, v.31, n.8, p.514-527, 2015.

CARRASCO, Cristina. El cuidado como eje vertebrador de una nueva economía. Cuadernos de Relaciones Laborales [on line], v.31, n.1, p.39-56, 2013.

CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE Eletrônica**, v. 9, n. 1, 2010.

CEPELLOS, V. M. **Os sentidos da Idade: Morte e Renascimento no processo de Envelhecimento de mulheres Executivas**. Orientadora: Maria José Tonelli. 2016. 270f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

CORTÉS, R. Arreglos institucionales y trabajo femenino. In: HAYDÉE, D. (Coord.). **Ley, mercado y discriminación: el género del trabajo**. Buenos Aires: Biblos, 2000. p.111-129.

COSTA, A.A.A.; SARDENBERG, C.M.B. O Feminismo no Brasil: uma (breve) retrospectiva. In: _____. (Orgs.). O Feminismo no Brasil: reflexões teóricas e perspectivas. Salvador: UFBA/Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher, p. 23-47, 2008.

CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos de discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, p. 171-188, 2002.

DAVIS, A. *Mulher, Raça e Classe*. São Paulo, Boitempo, 2016.

DERKS, B.; LAAR, C. V.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 456-469, jun. 2016.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

ELDER, S.; KRING, S. Young and female: A double “strike” for women entering the workforce. *International Labour Office*. v. 32, n. 88, 2016.

FAUSTO, B. *História Consisa do Brasil*. São Paulo, Edusp, 2009.

FEDERICI, Silvia. *O ponto zero da revolução: trabalho doméstico, reprodução e luta feminista*, Editora Elefante; 1ª edição, 2019.

GRANT Thornton International IBR. Women in business, 2024. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2023-registre-se/>. Acesso em 27 out. 2023.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2024.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. **Pesquisa quantitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva. 2006.

HARAWAY, D. “Gênero” para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. *Cadernos Pagu*, v. 2004, n. 22, p. 201-246, 2004.

HOLLANDA, H. B. Introdução. In: _____. (Org.). *Pensamento feminista: conceitos fundamentais*. Bazar do Tempo: Rio de Janeiro, 2019.

HYMOWITZ, C.; SCHELLHARDT, T. D. The glass ceiling: why women can’t seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. *The Wall Street Journal*, v. 24, n. 1, p. 1573-1592, 1986.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica. n. 38. 3ª edição. 2024. Disponível em https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em 19 jun. 2024.

IFTM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. [2024]. Disponível em <https://iftm.edu.br/patosdeminas/historico/>. Acesso em 20 maio, 2024.

LOURO, G. L. **Gênero, sexualidade e educação**: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 2013.

LUSTOSA DA COSTA, F. Brasil: 200 Anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n.5, p. 829-874, 2008.

MARCONDES, M. M.; FARAH, M. F. S. “Transversalidade de gênero em política pública”. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 29, n. 1, p. e65398, 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. The effects of the recovery of the patrimonialist model in Brazil. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 3, n. 8, p. 27-38, 2013.

MATOS DRUMOND, A.; RAMOS SILVEIRA, S. F.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. **Revista de Administração Pública - RAP**. v. 48, n.1, p. 3-25, 2014.

MCDONAGH, K. J.; PARIS, N. M. The leadership labyrinth: career advancement for women. **Frontiers of Health Services Management**, v. 28, n. 4, p. 22-28, 2012.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. **Mulheres e Poder**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

MENDES, R.S; VAZ, B.J.O.; CARVALHO, A. F. O movimento feminista e a luta pelo mpoderamento da mulher. **Gênero & Direito**, nº3, p. 88-99, 2015.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F.B.; HRYNIEWICZ, L.G.C.; SANT’ANNA, A.S.; MOURA, L.C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt#>. Acesso em: 18 abr. 2024.

MULHERES EM carreiras de estado discutem ações afirmativas para a equidade de gênero. Escola Nacional de Administração Pública – **ENAP**, 2023. Disponível em <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/mulheres-em-carreiras-de-estado-discutem-acoes-afirmativas-para-a-equidade-de-genero> Acesso em 24 jun 2024.

NUNES, K. K.; LIMA, A. P. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela economia sexista. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, p. e2410816110, 2021.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT’ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: **Congresso Internacional Del Clad**, 17., 2012, Caracas. Anais... Caracas: CLAD, 2012.

OLIVEIRA, R. **Elogio da diferença**: O feminino Emergente. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1993.

PAES DE PAULA, A. P. **Por uma nova gestão pública**: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PPA 2024-2027 tem agenda transversal mulheres com 85 objetivos específicos, 191 entregas e 75 medidas. [2024]. Disponível em <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/03/ppa-2024-2027-tem-agenda-transversal-mulheres-com-85-objetivos-especificos-191-entregas-e-75-medidas> Acesso em 24 jun 2024.

RATIFICAÇÃO DA convenção 190 da OIT, que reconhece violência e assédio no trabalho como violações. [2023]. Disponível em <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/obrasilvoltou/cuidado/ratificacao-da-convencao-190-da-oit-que-reconhece-violencia-e-assedio-no-trabalho-como-violacoes-1>. Acesso em 07 jun 2024.

RODRIGUES, L. C. S.; GUIMARÃES, M. B.; GHIRALDINI, P. P. B.; CAMARGOS, R. C. M. **Presença das mulheres na administração pública**. [2024]. Disponível em <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/a-presenca-das-mulheres-na-administracao-publica-federal-1>. Acesso em 21 maio 2024.

RUIZ CASTRO, M.; HOLVINO, E. Applying Intersectionality in Organizations: Inequality Markers, Cultural Scripts and Advancement Practices in a Professional Service Firm. *Gender, Work and Organization*, v. 23, n° 3, p. 328-347, 2016.

SARTI, C. A. O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória. **Estudos Feministas**, v. 12, n. 2, p. 35-50, 2004.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, p. 71-99, 1995.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, J. L.O. **Assédio Moral no ambiente de trabalho**. 2. Ed. São Paulo: Editora Leud, 2012.

SILVA, M. A.; TEIXEIRA, L. S. **A empregabilidade do jovem brasileiro**: Medidas para inclusão no mercado de trabalho. Câmara dos Deputados, 2019.

SILVA, T.D; CALMON, P. C. do P. **Transversalidade e políticas públicas**. XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 14 - 17 nov. 2017.

SOUZA, L. C. A.; PORTO, R. M.; SILVA, M. T. A. Muro de concreto, teto de vidro e labirinto: metáforas que revelam a trajetória de executivas brasileiras em cargos de liderança. **Revista Adm. FACES Journal**, v.21, n.1, p.10-28, 2022.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v.32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TELES, M. A. A. Breve histórico do feminismo no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1999.

UENO, J. A difícil escolha entre ter uma carreira profissional e ser mãe. O mercado de trabalho adia cada vez mais o sonho da gravidez. [2010]. **Minha Vida**. Disponível em: <https://www.minhavidade.com.br/materias/materia-1618>. Acesso em 11 julho 2023.

VAZ, E. R. D.; GALLON, S.; FRAGA, A. M. “We Go through a Bit of Everything”: The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, v. 25, n.1, p.88-107, 2023.

WHA - World Health Association. Division of Mental Health. Qualitative Research for Health Programmes. Geneva: WHA, 1994.

YIN, R. **Case Study Research: design and methods**. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

ZABOTTI, E. D.; BERTOLINI, G. R. F. As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações. **Organizações em Contexto**.v. 15, n. 29, p. 1-14, 2019.

APÊNDICES

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE

A Sra. está sendo convidada a participar do projeto de pesquisa ""Barreiras in(visíveis) e liderança na Administração Pública: análise das trajetórias de mulheres e suas carreiras no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patos de Minas." cuja pesquisadora responsável é a mestranda Fernanda Aparecida dos Santos Cottini, sob orientação da Prof. PhD. Marilene de Souza Campos da Universidade Federal de Viçosa – UFV.

O motivo para a realização desta pesquisa reside no fato de que embora nos últimos anos tenha-se despertado para a temática da desigualdade de gênero em relação aos espaços de trabalho, os estudos acadêmicos sobre gênero em posições hierárquicas de liderança ainda são pouco explorados, principalmente no serviço público.

Os objetivos do projeto são: (1) analisar criticamente as barreiras impostas às mulheres que almejam, mas ainda não alcançaram cargos de liderança na Administração Pública; b) compreender os marcadores e barreiras que acompanham a trajetória das mulheres que já alcançaram cargos de liderança na organização; c) Identificar se existem ações e programas voltados à promoção e equidade de gênero nestes espaços organizacionais; d) Ampliar o escopo teórico das metáforas organizacionais que explicam o fenômeno das mulheres em busca da liderança em suas carreiras; e) Realizar uma comparação entre as barreiras no âmbito da empresa privada, presente na bibliografia e da instituição pública, a partir dos dados da pesquisa.

Para este estudo o procedimento de coleta de dados será feita por meio de uma entrevista semiestruturada realizada de forma presencial pela pesquisadora. Caso aceite participar da pesquisa sua participação consiste em apenas 1 etapa: responder a entrevista, tendo a duração média de 20 minutos. (item II.2.i, Res 466/2012/CNS e Constituição Federal Brasileira de 1988, artigo 5º, incisos V, X e XXVIII).

A Sra. tem plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa. (Item IV.3.d, da Res. CNS nº. 466 de 2012).

É de grande importância que caso a senhora aceite participar da pesquisa guarde em seus arquivos uma cópia do TCLE. Este termo de consentimento ou lhe será disponibilizado de forma online em um endereço eletrônico de fácil acesso ou lhe será entregue impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável, na Universidade Federal de Viçosa, Campus Rio Paranaíba, e a outra será fornecida a Sra.

Caso aceite participar a senhora terá acesso ao registro do consentimento sempre que solicitado" (RESOLUÇÃO Nº 510, DE 07 DE ABRIL DE 2016).

A senhora possui o direito de não responder qualquer questão, sem necessidade de explicação ou justificativa para tal, podendo também se retirar da pesquisa a qualquer momento. Todas as perguntas do formulário são obrigatórias, ou seja, para que suas respostas contribuam para a pesquisa a senhora deve responder todas as perguntas do roteiro, porém caso haja alguma pergunta que a senhora não queira responder basta não dar continuidade às respostas e sua participação será retirada. A senhora terá acesso às perguntas somente depois que tenha dado o seu consentimento" (Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS).

Caso após responder o questionário a Sra. desejar retirar seu consentimento para uso dos dados, deve entrar em contato com a pesquisadora responsável por meio do e-mail: santosfernanda11@gmail.com que lhe enviará resposta confirmando ciência de sua decisão. (Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, item 4.2. e 4.3).

Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes, nesta pesquisa os riscos para a Sra. podem envolver sentir-se constrangida e/ou desconfortável em responder determinadas perguntas, para minimizar estes riscos medidas e providências cabíveis serão discutidas e acordadas com cada participante. (Res. 466/12-CNS, IV.3.b.).

O pesquisador tratará a sua identidade com padrões profissionais de sigilo e confidencialidade, atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde e utilizará as informações somente para fins acadêmicos e científicos.

Este questionário não coleta informações que permitam sua identificação pessoal. Você tem a garantia de que nenhuma informação identificada será divulgada ou fornecida a pessoas que não façam parte da equipe de pesquisadoras. Na divulgação dos resultados deste estudo, os dados serão apresentados de modo agregado e seu nome não será citado.

A pesquisa trará, como benefícios, contribuir para o avanço do campo teórico no contexto das metáforas, bem como para a Administração Pública, identificando barreiras e marcadores sociais, culturais e históricos ligados à carreira das mulheres no setor público. Espera-se, sobretudo, contribuir para os estudos de gênero e trabalho de modo a caminhar para a equidade e justiça social

Se julgar necessário, a Sra. dispõe de tempo para que possa refletir sobre sua participação, consultando, se necessário, seus familiares ou outras pessoas que possam ajudá-la na tomada de decisão livre e esclarecida. (Res. 466/2012-CNS, IV.I.c).

Não haverá ressarcimento de nenhum tipo na pesquisa (Item IV.3.g, da Res. CNS nº. 466 de 2012).

Também está assegurada à Sra. o direito a pedir indenizações e a cobertura material para reparação a dano causado pela pesquisa ao participante da pesquisa. (Resolução CNS nº 466 de 2012, IV.3.h, IV.4.c e V.7)

A Sra. poderá entrar em contato com a pesquisadora responsável Fernanda Aparecida dos Santos Cottini a qualquer tempo para informação adicional pelo endereço de e-mail: santosfernanda11@gmail.com

A Sra. também pode entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da Universidade Federal de Viçosa (CEP/UFV) e com a Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP), quando pertinente. O CEP/UFV fica no Edifício Arthur Bernardes, subsolo Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário Viçosa/MG CEP: 36570-900, e-mail: cep@ufv.br, telefone: (31) 3612-2316. O CEP/UFV constitui-se em uma Unidade Colegiada Independente, de encargo público de natureza multi e transdisciplinar; de natureza técnico-científica e de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado pela Portaria N. 0875/2009, de 24 de agosto de 2009, e constituído conforme a Resolução n. 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS/MS), de 12 de dezembro de 2012.

Recomendamos à Sra. Guardar uma cópia deste TCLE como comprovante de seu consentimento e dos termos aqui descritos. (Carta Circular nº 1/2021-CONEP/SECNS/MS, item 2.2.).

Eu, _____, endereço _____, telefone _____ fui informada dos objetivos da pesquisa "Barreiras in(visíveis) e liderança na Administração Pública: análise das trajetórias de mulheres e suas carreiras no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patos de Minas." de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Patos de Minas, _____ de _____ de 2024.

Assinatura do Participante

Pesquisadora: Fernanda Aparecida dos Santos Cottini

E-mail: santosfernanda11@gmail.com - Telefone: (34)999037473.

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

1- Quais os principais desafios e obstáculos no caminho de mulheres que ocupam ou buscam ocupar cargos de liderança na Administração Pública?

2- Quais reformas são necessárias para alcançar a equidade de gênero nas carreiras na Administração Pública?

3- Quando um pai precisa sair ele simplesmente sai. Quando uma mãe precisa sair ela tem que procurar toda rede de apoio e se programar com muita antecedência. Ser MÃE é obrigatório, ser PAI é opcional! Como você percebe esta colocação?

4- Como foi a sua trajetória profissional, considerando a perspectiva de sua ascensão desde o ingresso no serviço público?

5- A maternidade, se for o caso, interferiu no desempenho da sua profissão?

6- Qual foi seu comportamento em relação ao trabalho e a carreira? Acelerar ou reduzir o ritmo?

7- Em sua opinião, quais recursos poderiam reduzir as barreiras à ascensão nas carreiras de mulheres no serviço público?

8- O home office ou home work é o trabalho a tempo parcial são empregados no seu trabalho? Como isso poderia auxiliar a sua carreira e das demais mulheres?

9- Ao planejar sua carreira, contou com a hipótese de adiar a maternidade ou deixar de vivenciá-la?

10- O ato de conciliar o gerenciamento da casa, dos filhos e dos serviços domésticos constitui um fator que afeta de que modo a sua carreira?

11- Como seu parceiro age em relação às tarefas e responsabilidades domésticas e familiares?

12- Como seu parceiro age em relação às tarefas e responsabilidades domésticas e familiares?

13- A Instituição que trabalha contribui para a redução das condições que criam desigualdades no exercício da carreira de homens e mulheres?

14- Como a paridade de gênero, ou a reserva de números iguais de cargos para homens e mulheres afetaria em sua opinião a igualdade no exercício das carreiras de homens e mulheres?

15- Um ingresso com base exclusiva na meritocracia produz, na sua opinião, ou não na justiça entre as possibilidades de homens e mulheres no exercício de suas carreiras?

16- Como você percebe a atuação de outras mulheres no ambiente institucional em relação à carreira? Há união ou competição entre as mulheres? Pode dar exemplos? Se lembra de alguma situação que poderia me contar?

17- Conhece ou ouvir falar sobre políticas públicas ou legislação sobre equidade de gênero? São suficientes? Funcionam na prática?

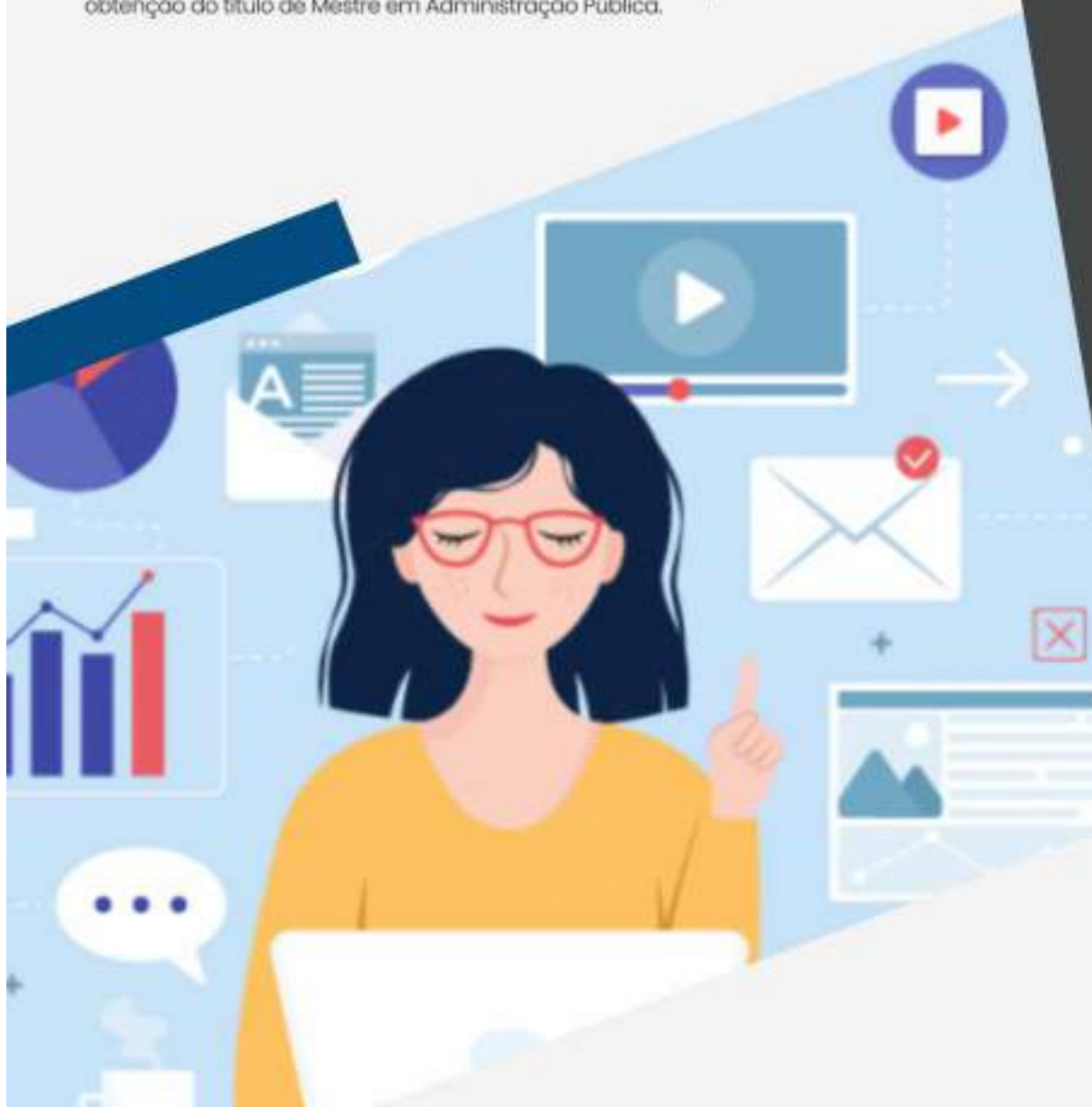
18- Você presenciou ou já sofreu algum tipo de assédio no ambiente institucional?

APÊNDICE C – RELATÓRIO TÉCNICO



BARREIRAS IN(VISÍVEIS) E LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS TRAJETÓRIAS DE MULHERES E SUAS CARREIRAS NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO – CAMPUS PATOS DE MINAS.

Relatório técnico apresentado pela mestranda Fernanda Aparecida dos Santos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Marlene de Souza Campos, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



Resumo	03
Contexto	04
Público alvo da pesquisa	06
Descrição da situação problema	06
Objetivo da proposta de intervenção	07
Diagnóstico e análise	08
Proposta de intervenção	13
Responsáveis pela proposta de intervenção e data	14
Referências	15
Protocolo de recebimento	20

RESUMO

O presente estudo classifica-se como uma abordagem de desigualdade de gênero, com recorte para a ascensão de mulheres aos cargos de gestão no serviço público. O tema dessa proposição de estudo teve como objetivo analisar as condições facilitadoras ou dificultadoras da inserção de mulheres em cargos de direção ou chefia em uma instituição pública de ensino de Patos de Minas: o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro. Diante da relevância desta temática, a pesquisa analisou quais são as barreiras (visíveis ou invisíveis) que mulheres, inseridas no contexto da Administração Pública, enfrentam para alcançar posições de liderança em suas carreiras. A abordagem teórica identificou as barreiras organizadas em metáforas: Muro de concreto, teto de vidro, labirinto, e abelha rainha. Essas metáforas foram identificadas em estudos organizacionais, voltados para a compreensão da condição das mulheres no mercado de trabalho, cujas análises se voltam para empresas privadas. No presente estudo, a instituição na qual as mulheres estão inseridas é pública, permitindo um diálogo entre condições de trabalho distintas. A proposta metodológica foi a construção de uma pesquisa qualitativa, baseada em estudo de caso, entrevista semi-estruturada e análise temática de conteúdo com auxílio do software Atlas.ti 24. Com base nas entrevistas realizadas e observações durante o estudo, podemos concluir que a ascensão das mulheres/servidoras do IFTM-Campus Patos de Minas enfrenta barreiras tais quais as vistas nos estudos voltados para as empresas privadas e estruturadas em metáforas, além do assédio, da forma de ascensão no serviço público e do conhecimento e aplicação de políticas públicas. Espera-se, com esta pesquisa, contribuir para os estudos de gênero e trabalho de modo a caminhar para a equidade e justiça social.



CONTEXTO

A Revolução Industrial foi um marco significativo para a entrada das mulheres no mercado de trabalho (séculos XVIII e XIX). Porém, naquele momento, mulheres e crianças enfrentavam condições desfavoráveis de trabalho, vivenciando grande precariedade (Melo; Thomé, 2018).

No pós-guerra, tornam-se incontestáveis os ganhos alcançados pelas mulheres na área trabalhista, dessa forma, a divisão sexual do trabalho emerge como tema importantíssimo a ser estudado tanto pela academia quanto pelo mercado. O gênero passa ter seu conceito como mais teorizado (Haraway, 2004). Porém, somente na segunda onda desse movimento que o conceito é mais aprofundado (Louro, 2013).

No Brasil, o feminismo nos anos 70 é visto como mulheres dispostas a enfrentarem e se oporem à ditadura, que se desenvolve nas décadas seguintes. O resultado desse movimento foi a diferenciação de gerações de mulheres pensantes e atuantes (Sarti, 2004).

A previsão na Constituição Federal de 1988 de igualdade em direitos e obrigações para homens e mulheres no casamento, o planejamento familiar, proteção contra violência familiar, proteção ao mercado de trabalho da mulher, dentre outros, foi um grande marco na luta das mulheres por maior participação na sociedade e inserção no mercado de trabalho.

“Na década de 1990, registrou-se uma baixa na percentagem de fecundidade: 2,6% que reduziu para 2,3% ao final dessa década. Nesse mesmo período, a participação no mercado de trabalho das mulheres atingiu 34,4% de participação. No ano de 2006, já eram 42% dos postos de trabalho. (Ueno, 2010).



O impacto na sustentabilidade econômica familiar é notório com a participação da mulher na renda. O poder de compra e consumo da família são aumentados, fator de extrema importância em uma sociedade capitalista, que tem valores culturais de que o maior consumo está diretamente ligado ao viver mais feliz (Bruzamarello; Patias; Cenci, 2019).

Entretanto, nota-se que as mulheres sofrem grandes pressões profissionais, não só para provarem sua capacidade e competência, mas para demonstrar que é possível conciliar carreira com vida particular. Gerando assim, uma forçada postergação da maternidade em benefício da carreira profissional. (Almeida; Mota-Santos, 2018).

Desse modo, é essencial que o poder público atue para equilibrar e buscar equidade entre homens e mulheres através da implantação de políticas públicas. A ação pública é fundamental para definir e validar relações de desigualdades, podendo inclusive transformá-las, isto porque sua atuação é entrelaçada por relações de gênero. Por meio das agendas políticas é possível dar concretude a estas narrativas, seja ao prestar os serviços públicos diretamente ou através de convênios (atuando de forma direta sobre o problema) quanto ao estabelecer padrões, ao regulamentar a atuação de outras instituições (Marcondes; Farah, 2021).

O trabalho não remunerado da mulher favorece o sistema capitalista, sendo uma exploração da forma de trabalho, além de colaborar para construção de uma identidade de que o trabalho doméstico é inferior, tanto que não precisa ser remunerado. Isto leva a formação da identidade feminina subordinada, uma carga que a mulher leva para o mundo do trabalho e gera um padrão que não permite alcançar a equidade de gênero. O trabalho doméstico é romantizado, sendo pregado que é função feminina, que é feito por amor, embora o que ocorre é apenas que a mulher está sendo explorada pelo sistema capitalista. A exploração do trabalho feminino tem uma relação muito forte com a identidade de gênero (Federici, 2019).

PÚBLICO ALVO DA PESQUISA

O presente estudo tem como público alvo as servidoras do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro - Campus Patos de Minas. Servidoras do quadro efetivo deste Campus, mas indo além, há também o propósito de alcançar como um todo a instituição aqui mencionada, bem como outras, sejam elas do contexto público ou privado, que porventura encontrem nas linhas aqui traçadas um acervo para mudanças comportamentais no que se refere à ascensão de mulheres aos cargos de gestão no serviço público.

DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

As mulheres começaram o século XX em condições de inferioridade, quando comparadas aos homens; apesar da conquista de direitos trabalhistas, da crescente defesa pela empregabilidade feminina e aumento nos níveis de qualificação (Oliveira, 1993). Quando se compara a atuação de homens e mulheres quanto a remuneração na área trabalhista, há predominância masculina, principalmente em cargos de governança (Melo; Thomé, 2018).

No Brasil, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), dados do 4º trimestre de 2023, apontava que há no país 90,6 milhões de mulheres com 14 anos ou mais, das quais 47,8 milhões exerciam alguma atividade laboral. No entanto, as mulheres aparecem ainda como 54,3% dos desocupados, sendo que 35,5% delas foram identificadas como negras e 18,9%, não negras.

Os dados ainda apontam que a remuneração média mensal destas mulheres foi 22,3% inferior ao recebido pelos homens. Analisando apenas as pessoas que eram graduadas, elas recebiam, em média, 35,5% a menos que eles. A pesquisa indicou ainda que 39,6% dos diretores e gerentes eram mulheres, mas quando comparado os salários pagos a homens e mulheres nesta ocupação, apura-se que elas ganhavam 29,5% a menos do que eles, sendo elas a maioria em cargos de liderança nas áreas relacionadas ao cuidado, como saúde e educação (IBGE, 2024).

Informações extraídas do Observatório de Pessoal do MGI e do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) permitem concluir que a Administração Pública Federal tem em seu quadro de trabalhadores um número maior de homens. Dados de 2020 a 2023 apontam uma média de homens de 54,8% contra 45,2% para as mulheres. Em janeiro de 2024, houve um aumento dos homens para 58,4%, em contraposição aos 41,6% de mulheres (Rodrigues et. al, 2024).

Na busca por compreender os entraves que impedem a inserção das mulheres nos cargos de direção, várias correntes de pesquisa, inclusive com a elaboração de metáforas foram sendo realizadas ao longo do tempo. Dentre elas, estão as metáforas: Muro de Concreto, Teto de Vidro, Labirinto e Abelha Rainha.

Essas metáforas foram identificadas em estudos organizacionais, voltados para a compreensão da condição das mulheres no mercado de trabalho, cujas análises se voltam para empresas privadas. No presente estudo, a instituição na qual as mulheres estão inseridas é pública, permitindo um diálogo entre condições de trabalho distintas.

OBJETIVO DA PROPOSTA

O objetivo geral consiste em identificar as barreiras visíveis e invisíveis enfrentadas pelas mulheres, segundo seus próprios relatos, para alcançar posições de liderança em suas carreiras no contexto da Administração Pública, no caso do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro – Campus Patos de Minas.



DIAGNÓSTICO E ANÁLISE

Os dados obtidos neste estudo passaram pelas seguintes etapas de análises: inicialmente foi definido qual o material seria utilizado, feitas as leituras e posteriormente a sistematização do conhecimento adquirido. Foi empregado o método da revisão sistemática para pesquisa bibliográfica a qual teve como base a questão relativa a identificação de barreiras à ascensão de mulheres na Administração Pública com busca de artigos nas publicações nacionais do google, Scorpion e Speel. A pesquisa orientou-se pelos próprios relatos das servidoras, para alcançar posições de liderança em suas carreiras no contexto da Administração Pública, no caso do IFTM - Campus Patos de Minas. A metodologia utilizada abordou a natureza qualitativa, de caráter explicativo e descritivo, representada por meio da pesquisa bibliográfica, documental, visita in loco e entrevista semiestruturada. Os dados foram trabalhados, segundo o método da análise de conteúdo de Bardin (1977).

Na segunda etapa foi trabalhada a exploração do material. Primeiramente, as entrevistadas foram codificadas como E1, E2, E3... E14 com a finalidade de preservar a identificação das mesmas. Posteriormente utilizou-se o software de análises qualitativas Atlas.ti 24 para a criação de códigos (codes) agrupando falas e posicionamentos equivalentes que embasariam o desenvolver do trabalho, indicações de citações relevantes (quotations), e apontamentos diversos (memos); em seguida os códigos foram separados em famílias (families) considerando possíveis relações e proximidades.

Finalizada a análise das entrevistas, levando em consideração semelhanças, corroboração entre as falas e possíveis contradições, buscou-se fazer uma comparação entre seus resultados. Com base nesses levantamentos e nos norteadores teóricos chegou-se as conclusões apresentadas nesse estudo.

Feitas as análises finais foi elaborado produto técnico-tecnológico, sendo anexado ao mesmo uma cartilha, redigida em linguagem simples, direta e com exemplos claros. O conteúdo do produto técnico-tecnológico seguiu os resultados aferidos a partir do diagnóstico da coleta de dados, categorizando assuntos que foram percebidos como mais relevantes dentro da amostra pesquisada, sem esquecer o foco de demonstrar aos servidores públicos lotados no IFTM - Campus Patos de Minas a importância de identificar e combater as barreiras visíveis e invisíveis, enfrentadas pelas mulheres, para alcançar posições de liderança em suas carreiras no contexto da Administração Pública.



As entrevistadas apontaram como os principais desafios e obstáculos no caminho de mulheres que ocupam ou buscam ocupar cargos de liderança na Administração Pública o excesso de trabalho a que a mulher está submetida e o outro obstáculo apontado diz respeito ao fator histórico: resquícios do patriarcado que delimita o trabalho das mulheres aos afazeres domésticos e o homem sendo o provedor.

▶ As barreiras para as mulheres-mãe são ainda mais acentuadas que para aquelas que não lidam com a maternidade. A sobrecarga do cuidado com os filhos é demasiadamente empurrada para a mãe. A ascensão na carreira fica extremamente comprometida ou inacessível para aquelas que não dispõem de uma rede de apoio.

▶ Para as mulheres ascenderem é preciso que não envolva muito tempo fora de casa, o que é, na maioria dos casos, incompatível com altos cargos de gestão. A barreira aqui está dentro de casa e não na capacidade ou na oportunidade de trabalho.

▶ Apontada também como barreira está a convivência entre as mulheres do IFTM- Campus Patos de Minas por não ocorrer em unicidade. A formação de grupos, citados pelas entrevistadas, compromete a colaboração e propicia a competição entre as mulheres.

Relação entre mulheres IFTM - Campus Patos de Minas

Entrevistadas	Relação de competição	Relação de colaboração	Não soube falar/Não se posicionou	Observação
E1	x	x		há 2 grupos e cada um age de uma forma
E2			x	citou presença de grupos
E3			x	disse que há desinteresse
E4	x			cargos restritos a gestão
E5		x		não participa de determinado grupo
E6			x	cita que há divisão
E7		x		há grupos/questionam competência de quem assume
E8		x		mulheres unidas
E9	x			citou que há grupos/desunião
E10		x		colaboração no seu grupo/não falou do Campus como um todo
E11			x	citou dificuldade entre mulheres e grupos
E12	x	x		citou grupos
E13		x		dentro do possível a convivência é boa
E14			x	citou que há grupos

Você presenciou ou já sofreu algum tipo de assédio no ambiente institucional?

Assédio IFTM - Campus Patos de Minas

Entrevistadas	Sofreu assédio	Ouvir falar que outrem sofreu assédio no IFTM-Patos de Minas	Observação
E1	Não		Comentou que "às vezes a pessoa acha que está sendo assediada e não está"
E2	Não	Já ouviu falar em assédio moral e sexual.	Sofreu transferência de setor de forma imposta.
E3	Não	Sabe que teve	Não que tenha sentido
E4	Sim		Imposição da jornada de trabalho
E5	Não	Já ouviu falar que aconteceu com aluno	
E6	Sim		Nas eleições federais por posicionamento político
E7	Não		Comentou sobre ter vivenciado situação delicada quando esteve na chefia
E8	Sim		Não quis comentar a situação
E9	Não		A instituição protege os aliados. Comete injustiça
E10	Não	Já ouviu falar	
E11	Não	Não que saiba	Não quis entender o assunto.
E12	Não	Aconteceu com estudante	
E13	Não		Demonstrou desconforto relacionado a pedidos da chefia
E14	Não		Direção sem apoio a instruções, promove punição.

Em análise a tabela apresentada, nota-se que 78,57% das entrevistadas afirma não ter sofrido assédio no IFTM- Campus Patos de Minas e 21,43% reconhece que já sofreu algum tipo de assédio no ambiente institucional. Porém, a coluna observação nos apresenta informações relevantes e que merecem destaque.

Observa-se que as informações fornecidas pelas entrevistadas podem estar contaminadas pelo medo e pelo constrangimento devido a inserção em uma instituição pequena. Outro ponto relevante extraído das falas das entrevistadas encontra-se na dúvida se as situações vivenciadas se caracterizam ou não como assédio. Esta prática naturaliza o comportamento masculino e aceita que se perpetue o assédio ao não combatê-lo, escancarando a invisibilidade da relação de poder homem-mulher. Este é o maior inimigo para a busca por mudanças, para uma relação igualitária: não enxergar a relação como problemática. Não tem como atuar sobre isso, não tem como mudar se não encará-lo como um gargalo.

Levantou-se junto às entrevistadas, na visão delas, quais são as formas de ascensão na carreira das mulheres no IFTM - Campus Patos de Minas, tendo em vista se tratar de órgão da Administração Pública. A finalidade desta análise tem o condão de apurar como ocorre a chegada nos cargos mais altos.



Eu acho que fica uma coisa muito mais restrita, né, ao grupo organizacional que dirige, que gere. E assim, quem está lá dentro muitas vezes está preocupado em se manter lá dentro. Não tem lá muita abertura, né, para poder estimular que outras mulheres tenham essa mesma oportunidade (Entrevistada 4).

Quanto aos cargos comissionados elegíveis, estes são restritos a docentes. Assim, às técnicas administrativas restam apenas as funções gratificadas por indicação do gestor. Isto pode justificar o posicionamento das entrevistadas quanto a ascensão na instituição ser vista como uma barreira/obstáculo.

Interrogou-se às entrevistadas sobre o conhecimento que elas possuem quanto a implantação de políticas públicas a nível nacional e Institucional na busca pela equidade de gênero, além da adoção no IFTM - Campus Patos de Minas sobre ações ou movimentos que estejam alinhados com o tema. Abaixo a tabela permite uma melhor visualização

Relação entrevistadas e políticas públicas.

Entrevistada	Conhece sobre Políticas Públicas - equidade de gênero	Observação
E1	não	
E2	sim	citou legislação para equiparação salarial
E3	não	
E4	sim	citou dilação prazo TCC para mães em licença maternidade
E5	sim	citou as vagas eleitorais
E6	não	nunca está na minha pauta para poder ler um negócio desse
E7	sim	acredita na diminuição da carga horária da mãe para que possa ascender na carreira
E8	não	
E9	não	
E10	não	
E11	não	
E12	não	não costuma ser uma coisa de muito interesse meu
E13	sim	citou a equiparação salarial
E14	não	aqui pelo menos no Campus Patos, se existe, eu desconheço.

Através da tabela acima, pode-se perceber que a maioria das entrevistadas desconhecem sobre políticas públicas que busquem a equidade de gênero, ou seja, para 64,28% das entrevistadas este tema não é familiar.

A sociedade precisa ser ouvida, a comunidade precisa ser consultada, as servidoras precisam ser chamadas a apresentar suas ideias. A implantação de políticas públicas não deve partir de cima para baixo, tem que surgir da necessidade.



PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Diante da relevância da temática que envolve as desigualdades de gênero e buscando contribuir para os estudos de gênero e trabalho de modo a caminhar para a equidade e justiça social, particularmente quando se tem em mente o desenvolvimento de planos e ações institucionais, é que se propõe, por intermédio deste relatório técnico, acompanhado da respectiva cartilha, o aprimoramento da gestão administrativa das matérias afetas a desigualdade de gênero. O propósito fundamental está alinhado na perspectiva de poder contribuir com a melhor participação das mulheres nos cargos de gestão e, assim, alcançar uma mudança comportamental no contexto da Administração Pública. Dito isto, o material produzido em forma de cartilha, em linguagem simples e didática, com orientações claras e concisas, visa elucidar conceitos e prevenir práticas que dificultem a participação das mulheres nos altos cargos de direção e gestão e pode ser utilizada em diversos contextos organizacionais, sejam eles públicos ou privados. As orientações aqui propostas tem aplicação fácil, apesar da afirmativa de que modificações "estruturais" demandam tempo. Este relatório técnico, juntamente com a cartilha anexa, como proposta, é considerado finalizado. No entanto, a organização, caso entenda necessário, tem a liberdade de adicionar novos elementos, uma vez que o conteúdo não se apresenta exaustivo. Isto permite, portanto, a atualização e as adaptações dentro da gestão administrativa de cada entidade. Com o intuito de auxiliar o IFTM - Campus Patos de Minas foi desenvolvida a cartilha, com descrição didática de informações, mas é importante destacar que a implementação da mesma está intimamente ligada a absorção dos conhecimentos nela auferidos e que podem ser consolidados com palestras e debates que envolvam a participação dos servidores, de modo especial, das mulheres/servidoras que trabalham nesta Instituição.

RESPONSÁVEIS PELA PROPOSTA DE INTERVENÇÃO E DATA

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Marilene de Souza Campos

Orientanda: Fernanda Aparecida dos Santos

Data: 13/03/2025



REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, V. C. de; MOTA-SANTOS, C. M. Trabalho, Carreira e Maternidade: Perspectivas e Dilemas de Mulheres Profissionais Contemporâneas. *Administração: Ensino e Pesquisa*, [S. l.], v. 19, n. 3, p. 583-605, 2018.
- ARAGÃO, C. V. de. Burocracia, eficiência e modelos de gestão pública: um ensaio. *Revista do Serviço Público*, [S. l.], v. 48, n. 3, p. p. 104-132, 1997.
- ASSIS, D. N. C. Interseccionalidades. Salvador: UFBA, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências, 2019.
- BANDEIRA, R. Ações contra casos de assédio moral no Judiciário são apresentadas em evento. *Notícias CNJ*, 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/casos-e-acoes-de-combate-de-assedio-moral-no-judiciario-sao-apresentadas-em-evento/>. Acesso em 07 jun 2024.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 1977.
- BARREIRA, J. Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto?. *Movimento*, [S. l.], v. 27, p. e27080, 2021.
- BITTENCOURT, N. A. Movimentos Feministas. *Revista InSurgência*, vol. 01, nº 01, p. 188-210, 2015.
- BOBBIO, N.; MATTEUCCI, N.; PASQUINO, G. *Dicionário de política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1 ed., 1998.
- BRASIL. Decreto nº 11.795, de 23 de novembro de 2023. Regulamenta a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Brasília, DF: Presidência da República, [2023a]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2023/Decreto/D11795.htm. Acesso em: 17 maio 2024.
- BRASIL. Expansão da Rede Federal. [2018]. Disponível em: <http://redefederal.mec.gov.br/expansao-da-rede-federal>. Acesso em: 17 maio 2024.
- BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Brasília, DF: Presidência da República, [1990]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1812cons.htm. Acesso em: 17 maio 2024.
- BRASIL. Lei n.º 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2008a]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11892.htm. Acesso em: 17 maio 2024.
- BRASIL. Lei nº 11.741, de 16 de julho de 2008. Altera dispositivos da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para redimensionar, institucionalizar e integrar as ações da educação profissional técnica de nível médio, da educação de jovens e adultos e da educação profissional e tecnológica. Brasília, DF: Presidência da República [2008b]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11741.htm. Acesso em: 17 maio 2024.

BRASIL. Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023. Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF: Presidência da República [2023b]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm. Acesso em: 17 maio 2024.

BRUZAMARELLO, D.; PATIAS, N. D.; CENCI, C. M. B. Ascensão profissional feminina, gestação tardia e conjugalidade. *Psicologia em estudo*, [S. l.], v. 24, p. e41860, 2019.

BUTLER, J. P. Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CARLI, L.; EAGLY, A. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. *Gender in Management*, v.31, n.8, p.514-527, 2016.

CARRASCO, Cristina. El cuidado como eje vertebrador de una nueva economía. *Cuadernos de Relaciones Laborales* [on line], v.31, n.1, p.39-56, 2013.

CARVALHO NETO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. *RAE Eletrônica*, v. 9, n. 1, 2010.

CEPELLOS, V. M. Os sentidos da idade: Morte e Renascimento no processo de Envelhecimento de mulheres Executivas. Orientadora: Maria José Tonelli. 2016. 270f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2016.

CORTÉS, R. Arreglos institucionales y trabajo femenino. In: HAYDÉE, D. (Coord.). *Ley, mercado y discriminación: el género del trabajo*. Buenos Aires: Biblos, 2000. p.111-129.

COSTA, A.A.A.; SARDENBERG, C.M.B. O Feminismo no Brasil: uma (breve) retrospectiva. In: _____. (Orgs.). *O Feminismo no Brasil: reflexões teóricas e perspectivas*. Salvador: UFBA/Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher, p. 23-47, 2008.

CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos de discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, p. 171-188, 2002.

DAVIS, A. *Mulher, Raça e Classe*. São Paulo, Boitempo, 2016.

DERKS, B.; LAAR, C. V.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, v. 27, n. 3, p. 456-469, jun. 2016.

EAGLY, A.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

ELDER, S.; KRING, S. Young and female: A double "strike" for women entering the workforce. *International Labour Office*. v. 32, n. 88, 2016.

FAUSTO, B. História Concisa do Brasil. São Paulo, Edusp, 2009.

FEDERICI, Silvia. O ponto zero da revolução: trabalho doméstico, reprodução e luta feminista, Editora Elefante; 7ª edição, 2019.

GRANT Thornton International IBR. Women in business, 2024. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2023-registre-se/>. Acesso em 27 out. 2023.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 2024.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; DA SILVA, A. B. Pesquisa quantitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2008.

HARAWAY, D. "Gênero" para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. Cadernos Pagu, v. 2004, n. 22, p. 201-246, 2004.

HOLLANDA, H. B. Introdução. In: _____. (Org.). Pensamento feminista: conceitos fundamentais. Bazar do Tempo: Rio de Janeiro, 2019.

HYMOWITZ, C.; SCHELLHARDT, T. D. The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. The Wall Street Journal, v. 24, n. 1, p. 1573-1592, 1986.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de Gênero Indicadores sociais das mulheres no Brasil. Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica, n. 38, 3ª edição, 2024. Disponível em https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv02066_informativo.pdf. Acesso em 19 jun. 2024.

IFTM - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Triângulo Mineiro, [2024]. Disponível em <https://iftm.edu.br/patosdeminas/historico/>. Acesso em 20 maio, 2024.

LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 2013.

LUSTOSA DA COSTA, F. Brasil: 200 Anos de Estado; 200 Anos de Administração Pública; 200 anos de reformas. Revista de Administração Pública, v. 42, n.5, p. 829-874, 2008.

MARCONDES, M. M.; FARAH, M. F. S. "Transversalidade de gênero em política pública". Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 29, n. 1, p. e65398, 2021.

MATIAS-PEREIRA, J. The effects of the recovery of the patrimonialist model in Brazil. International Journal of Humanities and Social Science, v. 3, n. 8, p. 27-38, 2013.

MATOS DRUMOND, A.; RAMOS SILVEIRA, S. F.; SILVA, E. A. Predominância ou coexistência? Modelos de administração pública brasileira na Política Nacional de Habitação. Revista de Administração Pública - RAP, v. 48, n.1, p. 3-25, 2014.

MCDONAGH, K. J.; PARIS, N. M. The leadership labyrinth: career advancement for women. Frontiers of Health Services Management, v. 28, n. 4, p. 22-26, 2012.

MELO, H. P.; THOMÉ, D. Mulheres e Poder. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2018.

MENDES, R.S.; VAZ, B.J.O.; CARVALHO, A. F. O movimento feminista e a luta pelo empoderamento da mulher. Gênero & Direito, nº3, p. 88-99, 2015.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F.B.; HRYNIEWICZ, L.G.C.; SANT'ANNA, A.S.; MOURA, L.C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cad. EBAPE.BR, v. 18, n. 2, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/ij/cebape/a/tCzLBjyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt#>. Acesso em: 18 abr. 2024.

MULHERES EM carreiras de estado discutem ações afirmativas para a equidade de gênero. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2023. Disponível em <https://www.enap.gov.br/pt/acontece/noticias/mulheres-em-carreiras-de-estado-discutem-acoes-afirmativas-para-a-equidade-de-genero> Acesso em 24 jun 2024.

NUNES, K. K.; LIMA, A. P. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a triplice barreira imposta pela economia sexista. Research, Society and Development, v. 10, n. 8, p. e2410816110, 2021.

OLIVEIRA, F. B.; MENEZES, M.; SANT'ANNA, A. S. Percepções sobre os valores das mulheres no mercado de trabalho. In: Congresso Internacional Del Clad, 17., 2012, Caracas. Anais.. Caracas: CLAD, 2012.

OLIVEIRA, R. Elogio da diferença: O feminino Emergente. São Paulo: Ed. Brasiliense, 1993.

PAES DE PAULA, A. P. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PPA 2024-2027 tem agenda transversal mulheres com 85 objetivos específicos, 191 entregas e 75 medidas. [2024]. Disponível em <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/noticias/2024/03/ppa-2024-2027-tem-agenda-transversal-mulheres-com-85-objetivos-especificos-191-entregas-e-75-medidas> Acesso em 24 jun 2024.

RATIFICAÇÃO DA convenção 190 da OIT, que reconhece violência e assédio no trabalho como violações. [2023]. Disponível em <https://www.gov.br/secom/pt-br/assuntos/obrasilvoltou/cuidado/ratificacao-da-convencao-190-da-oit-que-reconhece-violencia-e-assedio-no-trabalho-come-violacoes-1>. Acesso em 07 jun 2024.

RODRIGUES, L. C. S.; GUIMARÃES, M. B.; GHIRALDINI, P. P. B.; CAMARGOS, R. C. M. Presença das mulheres na administração pública. [2024]. Disponível em <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/a-presenca-das-mulheres-na-administracao-publica-federal-1>. Acesso em 21 maio 2024.

RUIZ CASTRO, M.; HOLVINO, E. Applying intersectionality in Organizations: Inequality Markers, Cultural Scripts and Advancement Practices in a Professional Service Firm. Gender, Work and Organization, v. 23, n° 3, p. 328-347, 2016.

SARTI, C. A. O feminismo brasileiro desde os anos 1970: revisitando uma trajetória. Estudos Feministas, v. 12, n. 2, p. 35-50, 2004.

SCOTT, J. W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação & Realidade, v. 20, p. 71-99, 1995.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Revista de Administração Pública, v. 43, n. 2, p. 347-369, 2009.

SILVA, J. L.O. Assédio Moral no ambiente de trabalho. 2. Ed. São Paulo: Editora Leud, 2012.

SILVA, M. A.; TEIXEIRA, L. S. A empregabilidade do jovem brasileiro: Medidas para inclusão no mercado de trabalho. Câmara dos Deputados, 2019.

SOUZA, L. C. A.; PORTO, R. M.; SILVA, M. T. A. Muro de concreto, teto de vidro e labirinto: metáforas que revelam a trajetória de executivas brasileiras em cargos de liderança. *Revista Adm. FACES Journal*, v.21, n.1, p.10-28, 2022.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *RAUSP Management Journal*, v.32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TELES, M. A. A. Breve histórico do feminismo no Brasil. São Paulo: Brasiliense, 1999.

UENO, J. A difícil escolha entre ter uma carreira profissional e ser mãe. O mercado de trabalho adia cada vez mais o sonho da gravidez. [2010]. *Minha Vida*. Disponível em: <https://www.minhavidade.com.br/materias/materia-1618>. Acesso em 11 julho 2023.

VAZ, E. R. D.; GALLÓN, S.; FRAGA, A. M. "We Go through a Bit of Everything": The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. *Revista Brasileira de Gestão e Negócios*, v. 25, n.1, p.88-107, 2023.

WHA - World Health Association. Division of Mental Health. Qualitative Research for Health Programmes. Geneva: WHA, 1994.

YIN, R. Case Study Research: design and methods. 5. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2014.

ZABOTTI, E. D.; BERTOLINI, G. R. F. As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações. *Organizações em Contexto*.v. 15, n. 29, p. 1-14, 2019.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia do Triângulo Mineiro (IFTM) – Campus Patos de Minas

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado “BARREIRAS IN(VISÍVEIS) NA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: ANÁLISE DAS TRAJETÓRIAS DE MULHERES E SUAS CARREIRAS NO INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TRIÂNGULO MINEIRO – CAMPUS PATOS DE MINAS” derivado da dissertação de mestrado com mesmo título, de autoria de Fernanda Aparecida dos Santos.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap), instituição associada à Universidade Federal de Viçosa – Campus Rio Paranaíba.

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de um relatório técnico conclusivo, anexado também ao mesmo uma cartilha, e seu propósito é com a melhor participação das mulheres nos cargos de gestão e, assim, alcançar uma mudança comportamental no contexto da Administração Pública.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço profiap@ufv.br.

Patos de Minas/MG, 13 de fevereiro de 2025

Registro de recebimento

Belchior Antônio da Silva
Diretor Geral
IFTM – Campus Patos de Minas

Discente: Fernanda Aparecida dos Santos

Orientador: Marilene de Souza Campos

Universidade Federal de Viçosa

31 de março de 2025



CARTILHA



**CONTRA AS BARREIRAS IN(VISÍVEIS)
NA LIDERANÇA NA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

Na busca por compreender os entraves que impedem a inserção das mulheres nos cargos de direção, várias correntes de pesquisa, inclusive com a elaboração de metáforas foram sendo realizadas ao longo do tempo.

Dentre elas, está a metáfora do Muro de Concreto, que surgiu na década de 1930 e remetia à barreira de entrada das mulheres no mercado de trabalho numa era que elas se dedicavam majoritariamente aos cuidados com a casa e filhos (Eagly; Carli, 2007). No Brasil, mulheres casadas, até meados da década de 1960, dependiam da autorização dos maridos para trabalhar fora de casa (Souza; Porto; Silva, 2022).

Anos mais tarde, na década de 1980, nos Estados Unidos, surgiu o conceito para a metáfora intitulada glass ceiling (Teto de Vidro), que representa uma barreira invisível a que as mulheres são submetidas nas empresas, com base em uma representação simbólica da segregação vertical (Cepellos, 2016), que traz óbice à ascensão de mulheres para cargos de liderança hierarquicamente superior, impedindo crescimento individual como resultado de gênero, conforme enfatiza Steil (1997). Porém, conforme defende Barreira (2021), a metáfora do Teto de Vidro se mostrou incompleta por pressupor que os obstáculos enfrentados pelas mulheres no tocante aos assuntos de gênero e liderança se limitavam ao topo da carreira, considerando que homens e mulheres galgam igualmente as posições de nível básico ou intermediário na busca por cargos de liderança, o que não acontece na realidade (Eagly; Carli, 2007; Souza; Porto; Silva, 2022).

Ademais, não podemos ignorar outros entraves tais como cuidado com filhos e os serviços domésticos em geral como fatores que podem impedir ou dificultar o ingresso das mulheres, em especial as mais jovens, no mercado de trabalho (Silva & Teixeira, 2019).

Nesse sentido, Eagly e Carli (2007) apresentaram a metáfora do "labirinto" com intenção de exemplificar os diferentes caminhos que as mulheres podem seguir para alcançar os cargos de liderança. A metáfora apresenta que podem ser distintos os caminhos percorridos pelas mulheres ao longo da vida profissional e que as dificuldades enfrentadas dependem do encontro de variáveis tais como classe, gênero, raça e sexualidade. Segundo a metáfora do Labirinto, existem variados caminhos pelos quais as mulheres podem percorrer, alguns deles podem levar de maneira mais direta ao centro, onde está a liderança, mas ao mesmo tempo, outros podem ser becos sem saída ou conduzir a lugar nenhum. Os principais obstáculos do labirinto são as responsabilidades familiares, discriminação, tipos de liderança e mentoria (Eagly; Carli, 2007). Carvalho Neto, Tanure e Andrade (2010), em amostra estudada, indicou que somente 19,3% das mulheres em cargos de liderança possuíam filhos, em contrapartida, 40,5% dos homens em cargos de liderança tinham filhos.

Diferentemente das outras metáforas já citadas, em que os homens têm participação direta nas barreiras, na metáfora intitulada de abelha rainha, são as mulheres que protagonizam os obstáculos a seus pares. Aquelas que conseguiram ocupar espaços de poder são responsáveis por reproduzir o sexismo e machismo e impedem que outras mulheres ascendam na carreira e alcancem cargos de direção (Nunes; Lima, 2021).

No Brasil, dados do 4º trimestre de 2023 da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que a remuneração média mensal das mulheres foi 22,3% inferior ao recebido pelos homens. Analisando apenas as pessoas que eram graduadas, elas recebiam, em média, 35,5% a menos que eles. A pesquisa indicou ainda que 39,6% dos diretores e gerentes eram mulheres, mas quando comparado os salários pagos a homens e mulheres nesta ocupação, apura-se que elas ganhavam 29,5% a menos do que eles, sendo elas a maioria em cargos de liderança nas áreas relacionadas ao cuidado, como saúde e educação (IBGE, 2024).



O Brasil tem suas bases sustentadas pela colonização, assim como outros territórios, tendo seu surgimento sido marcado por violenta invasão, exploração e dominação dos portugueses. A chegada às “terras virgens” foi a justificativa utilizada para ignorar os índios que aqui já moravam e tratá-los como animais selvagens, de modo particular, as mulheres indígenas, alocadas no cruzamento entre as vias de gênero, raça e etnia, sofreram grande exploração física e sexual pelos europeus (TELES, 1999).



Posteriormente passaram a importar de forma violenta os escravos africanos por se mostrarem mais lucrativos e terem maior força braçal que os indígenas sob a alegação que estavam sendo trazidos para o cristianismo para se tornarem cidadãos e obterem a salvação através da verdadeira religião. A justificativa dos colonizadores era que negros eram uma raça inferior e biologicamente destinada à submissão, considerados juridicamente “coisa”, não detinham direitos (FAUSTO, 2009). As mulheres negras eram tidas como objetos por seus senhores, dessa forma, podiam sofrer violências físicas e sexual, podendo inclusive, serem alugadas a outros senhores (TELES, 1999).

Em contraposição estavam as mulheres brancas portuguesas, a elas cabia o papel de mães de filhos legítimos, esposas dedicadas e deviam se dedicar as atividades do lar, além da direção dos trabalhos das mulheres escravizadas. Elas, no entanto, precisavam ser submissas aos pais, irmãos e maridos, aceitando o que fosse por eles determinado (TELES, 1999).

Dessa forma, a base da sociedade colonial foi construída através das diferenças e nos cruzamentos entre gêneros, raças e etnias. Como consequência ficaram profundas marcas sentidas nos contextos culturais, políticos, econômicos e sociais no país.

Dados mostram que no ano de 2021, foram ajuizados na Justiça do trabalho número superior a 50 (cinquenta) mil casos de assédio moral e mais de 3 (três) mil casos de assédio sexual por servidores, trabalhadores terceirizados ou estagiários (Bandeira, 2023).



ASSÉDIO

MORAL X SEXUAL

Assédio moral é uma conduta repetitiva dentro da relação de trabalho em que o empregado é submetido à situações humilhantes e constrangedoras.

Atribuir, de propósito e com frequência, tarefas inferiores ou distintas das suas atribuições.

Agredir verbalmente, dirigir gestos de desprezo, alterar o tom de voz.

Desconsiderar problemas de saúde ou recomendações médicas na distribuição de tarefas.

Assédio sexual é o ato de constranger alguém, com o intuito de obter vantagem ou favorecimento sexual.

Promessas de tratamento diferenciado com insinuações explícitas ou veladas.

Contato físico não desejado e convites impertinentes.

Chantagem para permanência no emprego, conversas indesejáveis sobre sexo.

Visando promover a equidade e integração, mulheres inseridas em cargos estratégicas da Administração pública federal brasileira organizaram, em 2023, o 1º Encontro Nacional de Mulheres de Carreiras de Estado para debater acerca da representação das mulheres no setor público e buscar construir uma agenda que busque a paridade de gênero na Administração Pública Federal. O evento contou com o envolvimento de 18 entidades associativas, da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) e da Associação de Mulheres Diplomatas. Obteve-se como fruto desse Encontro o comprometimento da Enap com o Ministério das Mulheres em desenvolver cursos para formar, capacitar e incentivar a igualdade de gênero. Além disso, a Enap aderiu à Rede Equidade, para realizar ações que visem a inclusão e diversidade, voltados para temas como gênero e raça. Nadine Gasman, Ministra das mulheres do México, durante sua palestra, apresentou os marcos legais de efetivação de paridade de gênero naquele país desde 2002. O México, em 2018, contou com um congresso paritário e em 2019 definiu a regra de paridade em todos cargos públicos (Mulheres em [...], 2023).

O Plano Plurianual (PPA) 2024-2027, se norteará através de uma Agenda Transversal de Mulheres, prevista em relatório publicado em 2024, construído com o apoio da ONU Mulheres e do Ministério das Mulheres.



UM PODER QUE NOS PROTEJE



Lei Maria da Penha

A Lei nº 11.340, sancionada em agosto de 2006, é a principal legislação brasileira de proteção às mulheres vítimas de violência doméstica. Seu objetivo é criar mecanismos eficazes para prevenir, punir e erradicar a violência doméstica e familiar contra a mulher, estabelecendo medidas de assistência e proteção às vítimas.

Lei Carolina Dieckmann

A Lei nº 12.737, sancionada em novembro de 2012, introduziu alterações no Código Penal Brasileiro, com o propósito de tipificar crimes cibernéticos no Brasil, criminalizando práticas como invasão de dispositivos eletrônicos e o uso indevido de dados pessoais.

Lei do Minuto Seguinte

Sancionada em agosto de 2013, a Lei nº 12.845 estabelece o atendimento obrigatório e integral às pessoas em situação de violência sexual. Ela determina que hospitais ofereçam atendimento emergencial, multidisciplinar e integral às vítimas, visando o controle e tratamento dos danos físicos e psicológicos decorrentes da violência sexual, além de encaminhamentos para serviços de assistência social quando necessário. A lei também garante amparo médico, psicológico e social imediato pelo Sistema Único de Saúde (SUS), bem como exames preventivos e informações sobre os direitos das vítimas.

Lei Joanna Maranhão

Sancionada em maio de 2012, a Lei nº 12.650 alterou o Código Penal para que o prazo de prescrição nos crimes contra a dignidade sexual cometidos contra crianças e adolescentes seja contado a partir da data em que a vítima completar 18 anos. Além disso, o prazo para denúncia foi ampliado para 20 anos, oferecendo maior proteção às vítimas.

Lei do Feminicídio

A Lei nº 13.104, sancionada em março de 2015, alterou o Código Penal para qualificar o feminicídio como uma circunstância agravante do crime de homicídio, além de incluí-lo no rol dos crimes hediondos. Com isso, quando uma mulher é assassinada em decorrência de violência doméstica, desprezo ou discriminação pela sua condição de mulher, o crime é caracterizado como feminicídio. Este crime hediondo pode resultar em penas de até 30 anos de reclusão.

O que eles chamam de amor, nós chamamos de trabalho não pago, diz Silvia Federici.

Outro enfoque que merece atenção trata-se da corrente que analisa o quanto o trabalho de cuidado é desvalorizado e não reconhecido, oculta-se aqui a exploração pelo sistema econômico a que ficam reféns os sujeitos que exercem este trabalho, comprometendo a forma de medir a riqueza e o desenvolvimento na atualidade da nossa sociedade. Tal corrente defende os direitos da mulher que foram completamente colonizadas pelo pensamento religioso e perderam autonomia e deixaram de representar de fato o movimento feminista. (Federici, 2019).

Federici destaca que desde os anos 70, o movimento feminista do *Wages for Housework Campaigns* luta por salários para o serviço doméstico, considerando uma iniciativa revolucionária de combate à desigualdade de gênero. Serviços domésticos e de cuidados não pagos criam uma desigualdade entre o trabalho assalariado masculino e as tarefas masculinas. O Serviço de Reprodução da força de trabalho é retirado fora do mercado e não contabilizado nos lucros capitalistas, invisibilizando o valor desta modalidade da força de trabalho. Para Federici, este é o ponto zero da revolução feminista.

