



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

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 Marilene 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

SUMÁRIO

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 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).

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 coletados nessa pesquisa foram analisados nas seguintes etapas: primeiramente foi feito um levantamento do material que seria utilizado, leitura e 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 deu-se início 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) para determinar falas em comum dentre as entrevistas que contribuíram para o desenvolvimento do trabalho, delimitações de citações importantes (quotations), e notas diversas (memos); em seguida os códigos foram agrupados em famílias (families) de acordo com sua proximidade e possível relação.

Ao término da análise das entrevistas, buscou-se realizar uma comparação entre seus resultados, considerando similaridades, complementaridades e eventuais contradições. Com esses subsídios e os norteadores teóricos foram estabelecidas conclusões ao 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	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.

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

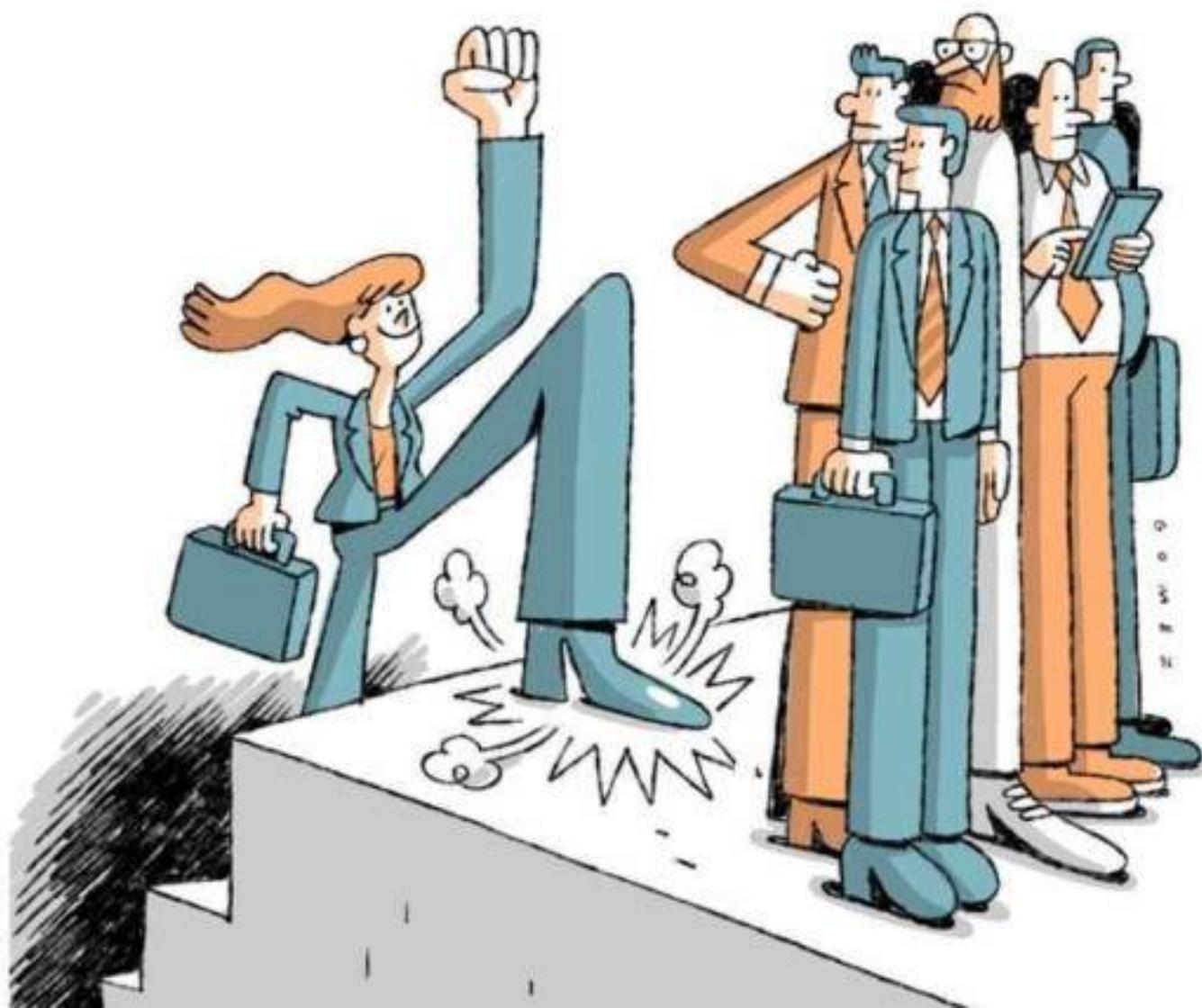
Diante da relevância da temática que envolve as desigualdades de gênero e buscando contribuir para os estudos de gênero e trabalho de modo a caminhar para a equidade e justiça social, particularmente quando se tem em mente o desenvolvimento de planos e ações institucionais, é que se propõe, por intermédio 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:



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-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/l8112cons.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 noeva 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 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/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/obrasilvotou/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, nº 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.minhavidacom.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.

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

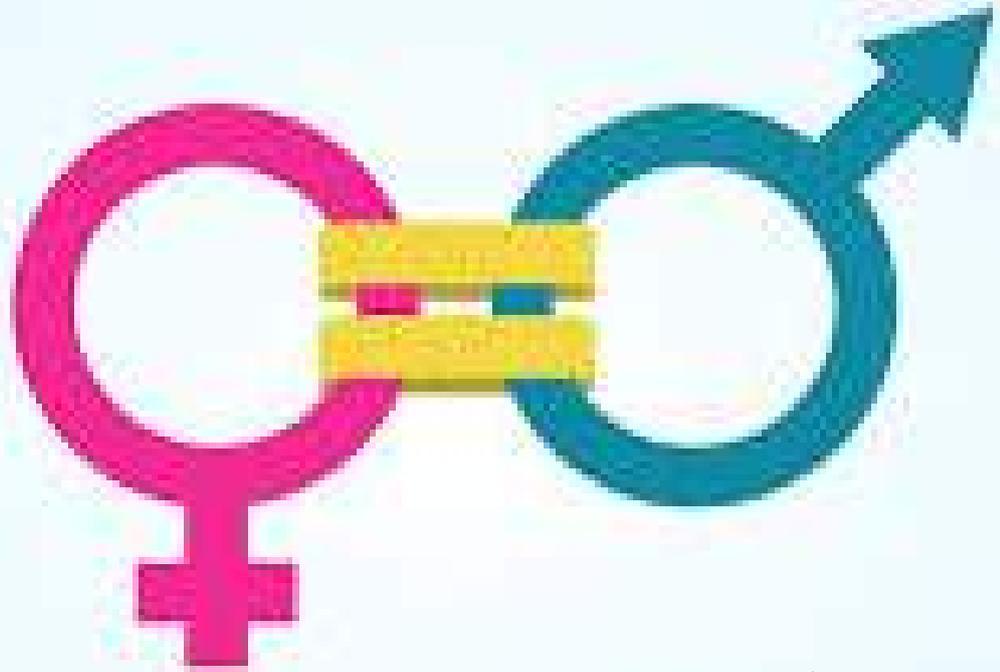
Orientador: Marilene de Souza Campos

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).

Mais adiante, 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 estão expostas no ambiente corporativo, 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 somente em 2021, mais de 50 (cinquenta) mil casos de assédio moral e mais de 3 (três) mil casos de assédio sexual foram ajuizados na Justiça do Trabalho por servidores, trabalhadores terceirizados ou estagiários (Bandeira, 2023).



ATENÇÃO

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, do governo federal, contará com uma Agenda Transversal de Mulheres, descrita em relatório lançado em 2024, elaborado com o apoio da ONU Mulheres e do Ministério das Mulheres.



Outro enfoque que merece atenção trata-se da corrente que discute a invisibilidade do trabalho de cuidado e a necessidade do reconhecimento de seu papel central para a manutenção das condições de vida, desmascarando sua exploração pelo atual sistema econômico e colocando em questão o que se entende e como se mede riqueza e desenvolvimento na atual 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.

