

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS – UFPEL
Centro de Ciências Sócio-Organizacionais – CCSO
Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em
Rede Nacional – PROFIAP



Dissertação

O Teto de vidro na universidade pública federal brasileira: relatos de reitoras

Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hübner

Pelotas, 2024

Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hübner

O Teto de vidro na universidade pública federal brasileira: relatos de reitoras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP do Centro de Ciências Sócio-organizacionais da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Profa. Dra. Simone Portella Teixeira de Mello

Pelotas, 2024

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação da Publicação

H879t Hübner, Cristiane Medianeira Canabarro Flôres

O Teto de vidro na universidade pública federal brasileira [recurso eletrônico] : relatos de reitoras / Cristiane Medianeira Canabarro Flôres Hübner ; Simone Portella Teixeira de Mello, orientadora. — Pelotas, 2024. 98f.

Dissertação (Mestrado) — Mestrado Profissional em Administração Pública, Centro de Ciências Socio-Organizacionais, Universidade Federal de Pelotas, 2024.

1. Teto de vidro. 2. Desigualdade de gênero. 3. Mulheres em cargos de gestão. 4. Reitoras. I. Mello, Simone Portella Teixeira de, orient. II. Título.

CDD 351

Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hübner

O Teto de vidro na universidade pública federal brasileira: relatos de reitoras

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração Pública, Programa de Pós-Graduação em Administração Pública em Rede Nacional – PROFIAP do Centro de Ciências Sócio-organizacionais da Universidade Federal de Pelotas.

Data da defesa: 27/08/2024

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello

Doutora em Educação - UFRGS e Pós-Doutora em Administração - UFSC

Orientadora - Universidade Federal de Pelotas – UFPel

Prof^a. Dr^a. Andrea Leite Rodrigues

Doutora em Administração de Empresas - FGV-EAESP

Universidade de São Paulo – USP

Prof^a Dr^a Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues

Doutora em Engenharia de Produção pela UFRGS

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Prof^a. Dr^a. Flavia Regina Czarneski

Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC e Pós Doutora em Engenharia

Oceânica pela COPPE/UFRJ

Universidade Federal do Rio Grande – FURG

Agradecimentos

A Deus, por ser minha força constante, por me guiar nos momentos de dúvida e por me conceder a sabedoria e resiliência necessárias para concluir esta jornada.

Às duas maiores fontes de amor e alegria na minha vida, meu filho e meu marido, agradeço de todo o coração. Arthur, por sua doçura e energia que me inspiram a ser sempre melhor, e Cristiano, por seu amor, apoio, paciência e compreensão em todos os momentos. Vocês são minha base e meu incentivo constante para seguir em frente.

Aos meus pais Cenir e Luiz Carlos, expresso minha mais profunda gratidão por todo o amor, apoio incondicional e ensinamentos que me moldaram ao longo da vida. Sua força, dedicação e fé em mim, mesmo nos momentos de incerteza, foram fundamentais.

À minha família, agradeço pelo apoio e por acreditarem em mim, especialmente nos momentos em que eu mesma duvidei.

Agradeço à Universidade Federal de Pelotas e ao Programa de Pós-graduação Profissional em Administração Pública pela valiosa oportunidade de crescimento acadêmico e profissional.

À minha estimada orientadora, Prof^a. Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello, sou profundamente grata por sua orientação constante, inspiração e encorajamento ao longo de todo o processo.

Agradeço à Prof^a. Dr^a. Flavia Regina Czarneski, à Prof^a. Dr^a. Andrea Leite Rodrigues e à Prof^a Dr^a Cláudia Medianeira Cruz Rodrigues por gentilmente aceitarem o convite para compor as bancas de qualificação e defesa, e por contribuírem significativamente para o enriquecimento deste trabalho com suas valiosas observações.

Às gestoras que dedicaram seu tempo para compartilhar comigo suas trajetórias inspiradoras, percepções e experiências profissionais, sem as quais este trabalho não teria sido possível, meu sincero agradecimento.

A todos os amigos e colegas de trabalho da UFPel, em especial aos colegas da Coordenação de Finanças e Contabilidade, que me incentivaram durante essa desafiadora jornada, meu muito obrigada.

*“tem montanhas que crescem
debaixo do nosso pé
isso ninguém controla
tudo que enfrentamos
nos preparou para esse momento
venham com martelos e punhos
temos um teto de vidro a quebrar”
(Rupi Kaur, 2018)*

Resumo

HÜBNER; Cristiane Medianeira Canabarro Flores. **O Teto de vidro na universidade pública federal brasileira**: relatos de reitoras. Orientadora: Prof^a. Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello. 2024. 94 f. Dissertação de Mestrado – Programa de Pós-Graduação em Administração Pública – PROFIAP, Universidade Federal de Pelotas, 2024.

Embora os avanços na pauta da desigualdade de gênero e sua crescente visibilidade na mídia e no debate público sejam inegáveis, ainda vivemos em uma sociedade onde a igualdade entre homens e mulheres não é plena. A participação feminina nos espaços de poder permanece limitada, persistindo a hegemonia masculina no topo das organizações. Essa desigualdade relativa ao gênero e ao acesso das mulheres aos altos cargos hierárquicos é definido por Steil (1997) como o fenômeno teto de vidro, sendo uma barreira sutil e transparente, mas forte o suficiente para impossibilitar a ascensão de mulheres aos níveis mais elevados nas organizações unicamente em função do gênero. Nesse contexto, partiu-se do questionamento de como as mulheres que alcançaram os mais altos cargos nas Universidades Públicas Federais Brasileiras (cargo de Reitoras) percebem as barreiras do fenômeno em suas carreiras e na ascensão ao cargo. O estudo investigou o teto de vidro nessas instituições, buscando, a partir de seus relatos, entender a percepção quanto à existência dessa barreira em suas trajetórias. Para alcançar o objetivo principal do estudo, buscou-se identificar as principais barreiras vivenciadas pelas reitoras nas suas carreiras; investigar se os fatores que constituem o teto de vidro afetaram o desenvolvimento de suas carreiras; descrever como elas perceberam e enfrentaram o fenômeno e indicar ações que possam reduzir os seus efeitos no ambiente universitário. Metodologicamente, a pesquisa, de natureza qualitativa, baseou-se em entrevistas semiestruturadas conduzidas via webconf. A análise das entrevistas revelou que as gestoras têm amor pela profissão e dedicam grande parte de suas vidas aos estudos e à carreira. O apoio familiar foi identificado como um fator crucial em suas trajetórias. Entretanto, essas mulheres enfrentaram inúmeras dificuldades relacionadas ao gênero, como os desafios da maternidade, relações conjugais instáveis e a discriminação de gênero. O estudo também destacou a falsa ideia de equidade associada à carreira pública, a discriminação de gênero está enraizada no setor público, manifestando-se por meio de comentários depreciativos sobre a capacidade de liderança feminina. Outro ponto revelado pela pesquisa foi a sobrecarga causada pela dupla jornada de trabalho e a dificuldade de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, gerando dilemas pessoais, muitas vezes acompanhados de culpa. Mediante as sugestões das reitoras, a pesquisa apresentou ações que podem mitigar as barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de liderança, incluindo: o incentivo à sororidade, a valorização da liderança feminina e a inclusão de critérios de seleção que promovam o equilíbrio de gênero. Como proposta de intervenção, o estudo sugeriu a implementação de uma resolução que estabelece a igualdade de gênero na ocupação dos cargos de Direção, almejando além de corrigir desigualdades históricas, servir como um marco no combate ao sexismo existente na sociedade e também percebido nas universidades.

Palavras-chave: teto de vidro; desigualdade de gênero; mulheres em cargos de gestão; reitoras.

Abstract

HÜBNER, Cristiane Medianeira Canabarro Flores. **The Glass Ceiling in Brazilian Federal Public Universities**: Reports from Rectorates. Advisor: Prof. Dr. Simone Portella Teixeira de Mello. 2024. 94 pages. Master's Dissertation – Professional Master's Program in Public Administration – PROFIAP, Federal University of Pelotas, 2024.

Although advances in the gender inequality agenda and its growing visibility in the media and public debate are undeniable, we still live in a society where equality between men and women is not complete. Female participation in positions of power remains limited, and male hegemony persists at the top of organizations. This inequality related to gender and women's access to high-ranking positions is defined by Steil (1997) as the glass ceiling phenomenon, being a subtle and transparent barrier, but strong enough to prevent women from rising to the highest levels in organizations, solely due to gender. In this context, starting from the question of how women who have reached the highest positions in Brazilian Federal Public Universities (positions of Rectors) perceive the barriers of the phenomenon in their careers and in their rise to the position, the study aimed to investigate the glass ceiling in these institutions, seeking, based on their accounts, to understand the perception of the existence of this barrier in their trajectories. To achieve the main objective of the study, we sought to identify the main barriers experienced by female deans in their careers; investigate whether the factors that constitute the glass ceiling affected their career development; describe how they perceived and faced the phenomenon; and indicate actions that can reduce its effects in the university environment. Methodologically, the research, of a qualitative nature, was based on semi-structured interviews, conducted via web conference. The analysis of the interviews revealed that the female deans love their profession and dedicate a large part of their lives to their studies and careers. Family support was identified as a crucial factor in their trajectories. However, these women faced numerous difficulties related to gender, such as the challenges of motherhood, unstable marital relationships, and gender discrimination. The study also highlighted the false idea of equality associated with public careers; gender discrimination is rooted in the public sector, manifesting itself through derogatory comments about female leadership capabilities. Another point revealed by the research was the overload caused by the double work shift and the difficulty in balancing personal and professional life, generating personal dilemmas, often accompanied by guilt. Through the suggestions of the rectors, the research presented actions that can mitigate the barriers faced by women in leadership positions, including: encouraging sisterhood, valuing female leadership and including selection criteria that promote gender balance. As a proposed intervention, the study suggested the implementation of a resolution that establishes gender equality in the occupation of Management positions, aiming not only to correct historical inequalities, but also to serve as a milestone in the fight against sexism that exists in society and also perceived in universities.

Keywords: glass ceiling; gender inequality; women in management positions; rectors.

Lista de Quadros

Quadro 1	Relação de Universidades Públicas Federais Brasileiras representadas por mulheres em 2022.....	38
Quadro 2	Roteiro de Entrevista com Reitoras das Universidades Públicas Federais Brasileiras.....	40
Quadro 3	Perfil sociodemográfico das Reitoras.....	43
Quadro 4	Resumo: Barreiras na carreira profissional vivenciadas pelas gestoras.....	53
Quadro 5	Resumo: Influência dos fatores que constituem o TV nas carreiras das gestoras	61
Quadro 6	Resumo: Percepção e ruptura do TV.....	67
Quadro 7	Resumo: Possíveis caminhos que possam reduzir os efeitos do TV nas universidades.....	72

Lista de abreviaturas e siglas

Andifes	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
IFE	Instituição Federal de Ensino
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
PEP	Painel Estatístico de Pessoal
TV	Teto de Vidro

Sumário

1 Introdução	11
1.1 Problema de pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 Justificativa.....	15
2 Referencial teórico	17
2.1 Compreendendo o fenômeno Teto de Vidro.....	17
2.2 Carreira feminina.....	26
2.3 Carreira docente, setor público e o Teto de Vidro.....	30
2.4 Outras metáforas na trajetória feminina.....	33
3 Metodologia	36
3.1 Desenho da pesquisa, coleta e análise de dados.....	37
3.2 Instrumento de coleta de dados.....	39
4 Resultados	42
4.1 Perfil sociodemográfico.....	42
4.2 Identificando as principais barreiras vivenciadas na carreira e trajetória profissional.....	44
4.3 Se e como os fatores do Teto de Vidro afetaram as carreiras.....	53
4.4 Percepção e ruptura do Teto de Vidro.....	61
4.5 Possíveis caminhos que possam reduzir os efeitos do Teto de Vidro nas Universidades.....	67
5 Conclusão	73
Referências	77
Apêndices	83

1 Introdução

Durante as últimas décadas, especialmente depois da Constituição Federal de 1988, é possível verificar o crescimento da luta feminina pela igualdade de gênero. Através de movimentos sociais e políticos, as mulheres alcançaram grandes conquistas em todos os campos, sejam sociais, profissionais, culturais e políticos, espaços esses que tradicionalmente eram dominados por homens.

Apesar disso, em 2024, de acordo com o Relatório do Fórum Econômico Mundial, que estima a igualdade entre homens e mulheres, o Brasil ocupa a 70ª posição no ranking, num universo de 146 países, o que indica, independentemente das vitórias alcançadas, que ainda há muito a ser feito para a igualdade efetiva entre gêneros.

As mulheres ainda não alcançaram a equidade desejada e continuam vivenciando discriminações sociais, principalmente quando decidem subverter narrativas machistas de poder e ocupar lugares tidos como masculinos. Isso porque a sociedade ainda impõe significados e exigências diferentes de comportamentos para homens e mulheres, através de padrões e locais de existência, que se dão de acordo com o sexo biológico e são reforçados ao longo da vida como se fossem naturais.

Muitas vezes, essa desigualdade de gênero é justificada com base em características físicas e diferenças hormonais. Constantemente a mulher é considerada mais fraca e menos racional, movida, principalmente, por instinto materno, restando a ela atividades menos complexas e consideradas menos significativas no meio laboral, e essas concepções sociais acabam por limitar e prejudicar as mulheres no campo de possibilidades.

No mercado de trabalho, as relações de gênero são marcadas por importantes assimetrias. Ao analisar os Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil - 3ª Edição, gerados através da Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio Contínua de 2022 (IBGE, 2022), observa-se que o nível de instrução das mulheres com ensino superior completo é de 26,2%, enquanto o dos homens é 17,9%. Contudo, mesmo com maior grau de instrução, as mulheres recebem menos, haja vista que o rendimento médio feminino em 2022 foi de R\$ 2.303,00 e o masculino, de R\$ 2.920,00. Agregando outro aspecto como classe social, as dissonâncias ficam ainda mais evidentes, sendo que

tais interseccionalidades se sobrepõem e dificultam mais o alcance de uma carreira bem-sucedida às pessoas subalternizadas e marginalizadas.

Durante muito tempo, as mulheres foram privadas de ter acesso à educação formal, fator importante para a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. Nem mesmo quando alcançaram o direito à educação formal as condições entre homens e mulheres foram iguais, pois por um longo período coube às mulheres uma educação voltada para “prendas domésticas”, reforçando a visão de que a mulher deveria primar pelos cuidados do lar e família. Essa educação, categorizada por sexo e finalidade, levou as mulheres a buscarem uma formação profissional, em sua maioria, em áreas como: saúde, educação, bem-estar e artes (Beltrão; Alves, 2009).

Diante disso, verifica-se uma maior hegemonia masculina nos níveis mais altos hierarquicamente e de maior prestígio social. Ao analisar a esfera política constata-se que a participação feminina nos cargos ministeriais do governo federal em 2020 era de 8,7% e na Câmara de Deputados de 14,8%. Essa superioridade masculina também se destaca no âmbito da iniciativa privada quando, com base na Pesquisa Nacional por Amostras de Domicílio Contínua de 2019 (IBGE, 2020), apenas 37,4% dos cargos gerenciais são ocupados por mulheres.

Essa desigualdade relativa ao gênero e ao acesso das mulheres aos altos cargos hierárquicos de gestão reflete no que Steil (1997, p. 62) define como teto de vidro, “uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”.

Esse fenômeno é estudado em diversos estudos, mas ainda são necessárias mais propostas que possam auxiliar na sua ruptura, corrobora-se com Steil (1997) sobre a pervasividade do fenômeno presente, mas nem sempre percebido.

As barreiras para ascensão na trajetória profissional feminina são investigadas por diferentes enfoques, que, trazem para debate o cenário feminino no mercado de trabalho considerando aspectos como: a sobrecarga do trabalho feminino em razão da dupla jornada e os conflitos trabalho-família, onde a maternidade e a diferença de responsabilidade entre pai e mãe na criação dos filhos pode ser apontada como um fator importante (Vaz, 2013).

O comprometimento organizacional, muitas vezes, também é visto como pano de fundo para a preterição feminina para cargos que demandam maior disponibilidade de tempo e dedicação, justificado pela visão tradicional de papéis familiares, onde o

homem é o principal provedor financeiro, o que, conseqüentemente, daria a ele um maior nível de comprometimento organizacional que a mulher, tradicionalmente mais ligada às tarefas da casa e dos cuidados com a família, casamento e filhos (Vaz, 2013).

Dessa forma, é possível verificar que a condição feminina no ambiente organizacional ainda é muito desigual, existindo um grande caminho a ser trilhado. Essa desigualdade de representação em altos cargos, também é verificada no setor público, Vaz (2013) destaca que o setor público brasileiro, mesmo adotando métodos de seleção e desenvolvimento de pessoal mais objetivos e transparentes que os adotados na iniciativa privada, não escapa ao fenômeno do teto de vidro, sendo possível verificar uma grande presença feminina nos cargos da base da pirâmide, porém conforme vai se escalando a presença feminina decresce.

Nesse mesmo sentido, Ambrosini (2017) destaca que o acesso igualitário aos cargos públicos, inicialmente por meio de concurso público, não tem garantido a igualdade de representação entre homens e mulheres nos cargos de maior poder nas universidades federais brasileiras.

A autora analisou a representatividade feminina nos cargos de reitor e vice-reitores das universidades federais brasileiras no ano de 2017, o estudo demonstrou que as mulheres representavam 30,2% dos cargos de reitor e 34,4% dos cargos de vice-reitor (Ambrosini, 2017).

Atualizando os dados pesquisados por Ambrosini (2017) quanto ao cargo de reitor das universidades públicas federais brasileiras, no ano de 2023, de acordo com o Painel Estatístico de Pessoal (PEP) e informações do site da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES), das 69 Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), 55 possuem reitores e 14 possuem reitoras, resultando numa representatividade feminina de 20,3% das funções de liderança máxima nas IFES.

Nesse contexto, este trabalho se baseia na investigação do fenômeno teto de vidro nas universidades públicas federais brasileiras, buscando, a partir do relato das reitoras, a percepção dessas gestoras quanto à existência e superação dessa barreira em suas trajetórias profissionais.

1.1 Problema de pesquisa

Mesmo sendo possível verificar avanços relativos à desigualdade de gênero, o fenômeno teto de vidro continua marcando a trajetória profissional das mulheres no ambiente organizacional (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022; Cepellos; Tonelli, 2022; Giatti; Ubeda, 2021). Essa barreira é denunciada em diversos estudos (Grangeiro; Militão, 2020; Gontijo; Melo, 2017; Vaz, 2013), porém parecem poucas as propostas para a sua ruptura.

Considerando o contexto de desigualdade de gênero nos altos cargos de hierarquia organizacional, esse estudo visa a discussão da necessidade de superação feminina diante da presença do fenômeno teto de vidro nas suas trajetórias profissionais, como meio de refletir sobre políticas de gênero mais equânimes.

Investigando o fenômeno nas Universidades Públicas Federais Brasileiras, através do relato das reitoras, será possível responder ao seguinte questionamento: quais as barreiras percebidas pelas reitoras com relação ao avançar de suas carreiras e a ascensão ao cargo de reitora?

Ao compartilharem suas histórias, essas mulheres podem dar voz às demais mulheres do meio acadêmico, desconstruindo estereótipos ligados ao gênero. Também relatando suas trajetórias, desafios e experiências, elas podem contribuir com estratégias de enfrentamento e superação do fenômeno.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Este estudo tem como objetivo geral analisar o fenômeno teto de vidro a partir da percepção de reitoras quanto a existência ou não de barreiras em suas trajetórias profissionais.

1.2.2 Objetivos específicos

- ✓ Identificar as principais barreiras na carreira profissional feminina, vivenciadas pelas gestoras;
- ✓ Investigar se e como os fatores que constituem o teto de vidro afetaram o desenvolvimento de suas carreiras;
- ✓ Descrever como as gestoras perceberam e enfrentaram o teto de vidro;
- ✓ Indicar, com base na literatura e nas entrevistas com as gestoras, ações que possam reduzir os efeitos do teto de vidro no ambiente universitário.

1.3 Justificativa

O presente estudo se justifica pelo histórico de subalternidade e desprezo enfrentado pelo gênero feminino ao longo do tempo, bem como pelo fato do fenômeno do teto de vidro ser capaz de explicar problemas enfrentados por mulheres quando decidem concorrer ou assumir um cargo de alta gestão.

Contudo, a menor presença feminina nos cargos de chefia não deve ser associada exclusivamente a possíveis práticas discriminatórias, é necessário entender as demais barreiras que dificultam a ascensão feminina. As mulheres vivenciam um conflito cotidiano para conciliar sua vida profissional e pessoal, bem como enfrentam estereótipos e preconceitos no contexto das organizações.

O interesse pelo tema surgiu pelo fato desta pesquisadora ser mulher, mãe, e estar inserida no ambiente de universidade pública federal a mais de 12 anos como servidora, exercendo um cargo de gestão, portanto, mais ainda lhe é caro estudar essa temática e esclarecer os percalços que as mulheres enfrentam na luta diária por igualdade de gênero e por reconhecimento no ambiente profissional.

Por se entender que o teto de vidro é um fenômeno social, no qual barreiras culturais organizacionais, familiares e individuais, dificultam a ascensão feminina a posições de liderança, é de extrema relevância estudar suas causas, efeitos e consequências na vida das gestoras universitárias no mais alto nível hierárquico, buscando através de seus relatos identificar possíveis formas de ruptura deste fenômeno.

A descoberta de possíveis alternativas a esse cenário vai ao encontro da percepção de que, para romper o teto de vidro, medidas institucionais são

necessárias, através de criação e implementação de políticas voltadas para as mulheres, aumentando e estimulando a participação feminina nas instâncias superiores da administração pública.

O estudo de Giatti e Ubeda (2021), que mapeou a participação de reitoras das universidades federais brasileiras no ano de 2020, sugere para estudos futuros, um contato mais próximo com as reitoras, na forma de entrevistas, com a finalidade de analisar oportunidades e barreiras vivenciadas por mulheres em cargos de gestão no ensino superior.

Nesse contexto, e considerando que as universidades federais brasileiras, são instituições de grande relevância na sociedade, seja por meio do ensino, pesquisa ou extensão, ou através de iniciativas organizacionais em sua administração, podem assumir papel fundamental na busca pela equidade, fomentando ações que busquem a formulação e adoção de políticas e ações afirmativas que combatam o teto de vidro.

Com este estudo, busca-se colaborar com a discussão sobre as desigualdades de gênero existentes no meio acadêmico, corroborando com outros estudos realizados com reitoras (Giatti; Ubeda, 2021; Ambrosini; Schlickmann, 2019; Campello, 2011). Quando se discute a pouca representatividade feminina nos cargos de comando nas IFES, estimula-se a desconstrução de estereótipos de gênero e fomenta-se o interesse de toda a sociedade sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres.

Ao conhecer o relato da trajetória dessas gestoras, identificando as barreiras vivenciadas por elas e a forma como elas as enfrentaram, surge a possibilidade de que essas mulheres sirvam de inspiração para outras mulheres tanto na carreira acadêmica, quanto na carreira administrativa das IFES.

Este trabalho está dividido em cinco seções, incluindo esta introdução. Na segunda seção, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre tópicos que compõem o grande tema. Na terceira, apresenta-se os procedimentos metodológicos, que constam da caracterização da pesquisa, de informações sobre a população e amostra, do instrumento de coleta de dados e dos procedimentos para tratamento e análise dos dados coletados. A quarta e quinta seção apresentam os resultados e a conclusão do estudo.

2 Referencial teórico

2.1 Compreendendo o fenômeno Teto de Vidro

O conceito de Teto de Vidro (TV) foi criado na década de oitenta, nos Estados Unidos, para descrever uma barreira sutil, quase transparente, mas forte o suficiente para impossibilitar a ascensão de mulheres aos níveis mais altos das organizações. Esse impedimento atinge as mulheres como grupo, dificultando avanços individuais unicamente em função de seu gênero e não pela incapacidade feminina para ocupar posições no topo dessa hierarquia (Steil, 1997).

Naquele tempo, já se reconhecia a presença feminina no mercado de trabalho, porém havia, e parece ainda haver, um bloqueio de acesso aos cargos de liderança, marcado pela discriminação de gênero. Autores como Arrow (1998), por exemplo, atribuíam o TV a uma barreira invisível, tendo como principal causa a discriminação baseada em fatores culturais e psicológicos, tais como: a visão de que a produtividade feminina é inferior à masculina e a ideia de menor envolvimento feminino com o trabalho devido às suas responsabilidades com a casa e com os filhos. Contudo, o autor não associava, de fato, o preconceito ao gênero, usando paliativos como aspectos culturais e comportamentais.

Uma perspectiva para se investigar o TV é apresentada por Steil (1997) com base na diversidade de grupos. Segundo a autora, a teoria da identidade social de Henri Tajfel (1981), aliada à perspectiva do poder nas organizações, constitui uma abordagem capaz de analisar e avançar na compreensão do fenômeno.

A teoria da identidade social tem como pressuposto a necessidade humana da manutenção da autoestima. Os indivíduos formam sua identidade pessoal através da autocategorização, ou seja, classificando a si e aos outros em categorias sociais, conforme características como: idade, raça, gênero, status ou religião. E, através dessas categorias, definem-se em termos de identidade social. Dessa forma, Steil (1997) salienta que a segregação do trabalho por gênero está de acordo com a premissa do aumento da distinção entre grupos e da busca pela homogeneidade. Ou seja, a participação desproporcional de mulheres nos altos cargos pode ser uma consequência da tentativa masculina de preservar a autoestima conferida por muito tempo ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade nas organizações.

A influência dessa teoria é ampliada na justificativa do TV, quando somada à perspectiva da manutenção do poder por grupos nas organizações. Analisando a construção da estrutura organizacional dentro dessa perspectiva, entende-se que a organização é o resultado de decisões de pessoas e grupos de interesse, buscando a manutenção do *status quo*, mesmo que, em determinadas situações, essas decisões possam de alguma maneira desviar-se dos interesses da organização (Steil, 1997).

Assim, a autora destaca que os homens, como grupo detentor do poder, criam estruturas organizacionais que garantem a manutenção de sua posição de destaque. Essas estruturas são, em parte, determinadas pelos valores dos grupos que detêm o poder, envolvendo inclusive as políticas de seleção, de treinamento e a avaliação de desempenho das pessoas, definindo dessa forma, as características de quem pode ou não ocupar posições no topo dessa hierarquia.

Já Coelho (2006) e Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) apresentam duas vertentes de interpretação do TV: uma que enfatiza a discriminação influenciada por fatores culturais e psicológicos e outra que enfatiza a diferença comportamental entre homens e mulheres. A primeira vertente mostra dois modelos de interpretação do fenômeno: a discriminação por preferência e a discriminação estatística. Como o próprio nome diz, discriminação por preferência é quando prefere-se contratar um homem a uma mulher mesmo que estes apresentem a mesma produtividade. Já a discriminação estatística remete ao estigma social de que a produtividade feminina é menor que a masculina, sendo, então, as mulheres preteridas pelos empregadores.

A segunda vertente, destacada pelos autores, trata da diferença comportamental entre homens e mulheres, também apresentando duas abordagens: uma baseada na concepção de que as mulheres criam vínculos mais instáveis com as organizações do que os homens, diante das responsabilidades fora da empresa, como o cuidado com os filhos e a casa, por exemplo. A outra abordagem considera que os diferenciais por gênero são gradualmente menos severos à medida que ambos os sexos buscam posições mais elevadas nas empresas, pois acredita-se que, quanto maior a qualificação das mulheres, menos elas se interessam pelas atividades fora da organização, ou seja, não deixam de trabalhar recebendo maiores rendimentos para se dedicar às responsabilidades domésticas. Nessa concepção, homens e mulheres são tratados de forma igualitária para cargos que exigem altos níveis de qualificação. Assim, o TV só ocorreria para as mulheres que visam a chegar ao comando, para as

mulheres que estão lá, o fenômeno não ocorre, como se a barreira não existisse mais e o que importa é a competência e a qualificação apresentadas por ambos os gêneros.

Serafim e Bendassolli (2006) esclarecem o fenômeno ao analisar a relação das mulheres com o mercado de trabalho, enfatizando o conflito feminino entre a carreira e a maternidade, e não pela discriminação e preconceito. Nessa concepção, o preconceito seria um custo de oportunidade, ou seja, mais uma questão que cabe à mulher decidir do que abriria mão enquanto mãe para ter uma carreira, do que o machismo do mundo corporativo não reconhecendo as mulheres como competentes. Para os autores, a escolha está com a mulher, pois quanto mais elas optarem por uma carreira, em detrimento da sua condição biológica reprodutiva e da família, mais conseguirão alcançar a igualdade. Parece então que esses autores justificam o TV, atribuindo à mulher a culpa por ser preterida, negando a discriminação de gênero no contexto organizacional.

Vaz (2013), num contexto brasileiro recente, destaca que as mulheres são minoria nos cargos de maior prestígio e remunerações do topo da pirâmide organizacional, evidenciando um afunilamento hierárquico, o que é investigado pela autora como indício do fenômeno TV. Para ela, isso é percebido pela menor velocidade com que as mulheres prosperam em suas carreiras, acarretando uma menor representatividade feminina nos altos cargos, mesmo quando as mulheres detêm a mesma capacidade que os homens.

Historicamente, as barreiras enfrentadas pelas mulheres na busca por educação profissional de qualidade (como: a dificuldade do acesso à educação superior e a inserção feminina em carreiras de menor *status* e prestígio social) foram fatores que dificultaram a qualificação feminina para a disputa de altas posições no mercado de trabalho. À medida que essas barreiras foram superadas, uma abordagem ganha destaque na interpretação do fenômeno, analisando a segregação hierárquica feminina através das relações entre a vida profissional e pessoal e a divisão sexual do trabalho; e buscando entender a predisposição feminina em assumir cargos do topo dessa pirâmide (Vaz, 2013).

A autora afirma que, de acordo com essa abordagem, as mulheres se auto excluem dos cargos de liderança e das carreiras de maior prestígio, e da conseqüente maior remuneração, pela interiorização de normas de socialização, nas quais a mulher é condicionada a atitudes e características de atenção e prestatividade, teoricamente conflitantes com a ambição profissional. No entanto, a autora adverte que aquilo que

por vezes pode ser visto como desinteresse ou falta de ambição é o resultado do desejo de evitar os conflitos para conciliar vida profissional e familiar, que tendem a aumentar com a ocupação de cargos de liderança.

Logo, é de se esperar que a perspectiva de reconhecimento e maior remuneração, se tornam menos atrativas para as mulheres, quando se deparam com a necessidade de ampliação de carga horária de trabalho em detrimento do tempo familiar. O equilíbrio entre vida familiar e profissional se torna um dilema no universo feminino, no qual a vida familiar tende a ser priorizada, justificada pela interiorização feminina das normas de comportamento associadas à divisão tradicional de papéis sexuais que atribui às mulheres a maioria dos cuidados com a família e com a casa (Vaz, 2013).

Assim, salienta a autora que a menor presença feminina nos altos cargos não deve ser relacionada exclusivamente a atitudes discriminatórias, manifestadas ou veladas, que buscam excluir as mulheres, é necessário considerar o conflito entre a vida profissional e pessoal, originado da divisão sexual do trabalho, que atribui à mulher a maioria das responsabilidades de cuidado da família e da casa, e também, a introjeção, por parte das próprias mulheres, de normas de comportamento seculares, relacionados a essa divisão tradicional de papéis que condicionam a atitudes de priorização da vida familiar em detrimento da vida profissional.

Lima *et al* (2013) destacam que o fato de as mulheres ainda terem grandes responsabilidades relacionadas ao lar e à família faz com que elas sejam cobradas mais e também cobrem ainda mais de si, se sobrecarregando e necessitando criar estratégias para suavizar os conflitos existentes entre essas duas instâncias de sua vida.

Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) corroboram, ao destacar que as mulheres com cargos de liderança são julgadas com os mesmos padrões que os homens, desconsiderando que também possuem outras responsabilidades fora da empresa. Logo, elas necessitam trabalhar muito mais para demonstrar que dão conta dos desafios e que são capazes. Assim, apesar do discurso de igualdade entre homens e mulheres em áreas como educação e cultura, as mudanças no meio corporativo são escassas quando se analisa a divisão hierárquica do trabalho.

Os autores salientam que, mesmo com as mudanças ocorridas nas organizações nas últimas décadas, ainda não se alcançou uma mudança estrutural na sociedade e na cultura. Hoje, se são poucas as mulheres em alto escalão, elas são

muitas no mercado de trabalho, construindo carreira e criando estratégias de crescimento e superação. Porém, destacam que a negação do fenômeno por parte de executivas, o discurso de que a barreira não existe mais e o entendimento de que são as mulheres que não desejam chegar ao topo são argumentos que deixam rasa uma discussão necessária e importante para as mulheres que também almejam subir na pirâmide organizacional.

Ao estudar o TV nas organizações brasileiras, Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) analisaram a percepção de executivas quanto a fatores organizacionais que dificultam a ascensão feminina. No entanto, metade das entrevistadas identificaram mais fatores que facilitaram do que impediram ou dificultaram o seu crescimento. Todavia, os autores salientam que, quando se analisa o pequeno número de mulheres nos altos postos nas organizações onde essas executivas trabalham, parece que elas estão minimizando as dificuldades enfrentadas e não percebendo as diferenças vivenciadas por mulheres e homens, desconsiderando que homens executivos não necessitam abrir mão de outros aspectos de suas vidas, tampouco trabalhar tanto quanto as mulheres para serem reconhecidos.

Os autores destacam outra percepção de algumas entrevistadas. Elas consideram que, mesmo quando a organização dificulta a ascensão feminina, isso não é determinante, acreditando que o crescimento profissional está na mão das mulheres, sendo elas detentoras da capacidade de criar suas próprias oportunidades, como se a barreira não tivesse o poder de impossibilitar o alcance de seus objetivos. Destacam os autores que parece existir, da parte delas, a necessidade de demonstrar que barreiras e preconceitos em relação ao trabalho da mulher são suficientemente pequenos ou irrelevantes perto do desejo e da competência. Dessa forma, essas mulheres transmitem a mensagem de que, para alcançar seus objetivos, não importa a atitude do outro, dependendo apenas do seu desejo individual.

Outra percepção dessas executivas corresponde a algumas mulheres optarem por abandonar ou desacelerar a carreira, não desejando abrir mão da família e dos filhos, mediante um ambiente organizacional desafiador, carregado de pressão e que dificulta a atenção à vida pessoal. Assim, executivas competentes podem desistir de suas carreiras, pois acreditam que as demandas intensas do primeiro escalão não compensam as renúncias pessoais. Logo, a razão da barreira seria criada pelas próprias mulheres (Santos; Tanure; Carvalho Neto, 2014).

Os autores destacam que essa visão reforça a negação de que as organizações ainda possuem barreiras para o crescimento feminino. Pois salientam que, mesmo sendo uma decisão feminina, não alcançar o topo da hierarquia organizacional, isso confirma que a barreira existe de alguma forma, pois essa decisão baseia-se na existência de um ambiente com enormes desafios e com demandas que exigem dedicação feminina muito maior que a masculina. Nesse contexto, pode-se questionar o quanto o machismo é uma questão estrutural, que nem as altas executivas conseguem identificar.

De acordo com Lima *et al.* (2013), a desigualdade entre homens e mulheres ainda é real e compreende toda a extensão das relações sociais, inclusive as organizações, onde a dominação masculina sistematiza os valores da sociedade.

Também, Abbondanza, Fleck e Viana (2021) afirmam que os sexismos podem ser vistos nas ações dos indivíduos, muitas vezes reproduzidas de forma sutil e não proposital, pois há um processo cumulativo que permitiu a perpetuação dessas ações, que por fatores sociais e culturais não são questionadas, tendo sido institucionalizadas coletivamente.

Mesmo com a ocorrência de diferenciação salarial entre homens e mulheres que ocupam a mesma função e com a preferência por candidatos do sexo masculino muitas vezes justificada pelo ramo de atividade da empresa, situações que demonstram a existência de discriminação, as mulheres têm grande dificuldade na identificação de atitudes discriminatórias (De Souza; Porto; Ayres, 2022). Os autores destacam que há mulheres que negam a existência de barreiras em suas carreiras, pois, na visão delas, considerar as dificuldades enfrentadas como sendo obstáculos exclusivamente femininos é uma forma de vitimização, então enxergam esses obstáculos como características naturais da cultura brasileira (De Souza; Porto; Ayres, 2022).

No entanto, Grangeiro e Militão (2020) destacam que mulheres vivenciam situações de discriminação, em que necessitam reprimir a sua voz e que ao se pronunciarem sentem sua voz calada. Essas situações são vivenciadas em ambientes majoritariamente masculinos, nos quais as mulheres têm dificuldades de interação, podendo aparentar, então, que possuem menos capacidade que os homens para assumir cargos de comando. Assim, interiorizam a necessidade de trabalhar ainda mais para se destacar e obter o mesmo reconhecimento que os homens.

Além dos ambientes majoritariamente masculinos, que tendem a discriminar as mulheres, existe outro ambiente desfavorável às mulheres, que corresponde aos ambientes informais masculinos como: barzinhos e *happy hour*. Esses ambientes auxiliam na criação de relações que favorecem e aumentam a probabilidade de que homens escolham seus pares para assumir posições de comando (Grangeiro; Militão, 2020). De acordo com Hryniewicz e Vianna (2018), os homens têm mais chances de cultivar relações próximas com os chefes homens, pois compartilham interesses comuns e não são vítimas de julgamentos sobre o tipo de relação existente.

Percebe-se, assim, que a sexualidade é uma questão importante e delicada para a mulher no desenvolvimento de sua carreira. A sexualidade é um elemento que diferencia a relação entre as mulheres e os homens nas organizações (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022). Nesse contexto, podem surgir preconceitos como: a ideia de que a mulher utilizou da sua sexualidade para alcançar cargos de liderança do topo da hierarquia e a visão de que a mulher se comporta como um homem (Carvalho Neto *et al.*, 2010).

Esses preconceitos podem, de certa forma, reforçar a grande dificuldade de aceitação da liderança feminina ao longo da ascensão profissional. De acordo com De Souza, Porto e Ayres (2022), as mulheres encontram dificuldades de aceitação junto aos seus liderados, que tendem a não aceitar atitudes assertivas e diretas por parte de uma mulher, mas também relutam em aceitar uma liderança mais compreensiva, julgando-a como uma liderança fraca.

Conforme afirmado por Tonelli, Carvalho e Teixeira (2023), a inclusão das mulheres em cargos de liderança enfrenta um dilema duplo. Por um lado, há a expectativa de que as mulheres adotem comportamentos considerados femininos, de acordo com o estereótipo de serem emocionais, dóceis, conciliadoras e amáveis. Por outro lado, espera-se que apresentem características tipicamente masculinas, como assertividade e racionalidade.

Dessa forma, as mulheres se deparam com situações paradoxais: ao adotarem estilos de liderança mais assertivos e diretos, podem ser vistas de maneira negativa, uma vez que se espera delas uma abordagem mais suave. Por outro lado, se agem com docilidade, não correspondem às expectativas associadas aos cargos de liderança (Tonelli; Carvalho; Teixeira, 2023).

Também Hryniewicz e Vianna (2018) afirmam que a incompatibilidade entre comportamentos mais femininos, como empatia e bondade, e comportamentos

associados a liderança como: confiança e assertividade, pode levar a uma distorção no que se espera de uma líder mulher, esperando que ela mantenha suas características femininas e ao mesmo tempo adote o comportamento tradicional de líder, podendo resultar em preconceitos no ambiente de trabalho.

Marry e Pochic (2017) corroboram esta ideia, destacando que as mulheres necessitam superar os pré-julgamentos negativos, tanto de homens quanto de mulheres, sobre a sua capacidade de “se impor”. O preconceito e a dificuldade para aceitar uma chefia feminina é notado nas atitudes tanto por parte dos superiores (através de críticas e cobranças exageradas) quanto por parte dos subordinados que transparecem desconforto nessa relação (Santos; Tanure; Carvalho Neto, 2014).

Hryniewicz e Viana (2018) destacam que a dificuldade feminina de liderar é uma realidade. Para a mulher gerenciar homens, principalmente mais velhos, pode ser um desafio, pois eles não estão acostumados com isso, podendo ser pouco receptivos e desrespeitosos.

Assim, a mulher, por ser considerada pelas suas características pessoais e de aprendizagem como inferior ao modelo de liderança dominante e masculinizado, não encontrará nas organizações as mesmas oportunidades de crescimento que o homem (Dos Santos Canabarro; Salvagni, 2015). Segundo Hryniewicz e Vianna (2018), até o dia em que a sociedade aceitar mais a liderança feminina, com novos estilos de liderança, algumas mulheres terão que adaptar-se ao estilo tradicional, sendo, talvez, mais agressiva para serem consideradas boas líderes, mesmo que isso impacte negativamente na percepção de sua personalidade.

No entanto, Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015) destacam que a liderança feminina não somente é tão eficaz quanto a masculina, como é uma importante política organizacional a ser trabalhada, para assim possibilitar que mais mulheres alcancem os postos de alta gestão.

Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) afirmam que os efeitos do TV são mais fortes no topo da pirâmide organizacional, porém não se restringem a esse estágio, ocorrendo de forma generalizada ao longo de toda a carreira profissional, chegando a se agravar quando envolve mulheres jovens e o ingresso no mercado de trabalho. Assim, mulheres são mais propensas a sofrer preconceitos, especialmente relacionados à sua aparência jovem e ao sexo. Gomes (2010) identifica que a aparência física do candidato pode influenciar na percepção de sua competência.

Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) evidenciam, então, a existência de uma associação entre etarismo e gênero. As dificuldades enfrentadas pelas mulheres no ingresso da carreira são superiores às enfrentadas pelos homens, pois, para alcançar o mesmo reconhecimento que homens com mesma idade e cargo, as jovens mulheres necessitam provar mais a sua capacidade. Enquanto os homens jovens enfrentam barreiras ligadas a valores de pagamento, recebimento de benefícios e restrições no trabalho, as mulheres jovens enfrentam barreiras relativas à promoção, ao tratamento e atitudes negativas em relação à sua idade.

As autoras demonstram que as jovens mulheres se sentem preteridas em processos seletivos quando comparadas com jovens do sexo masculino, sendo levadas menos a sério, necessitando provar maior capacidade para serem reconhecidas, e sendo vistas como mais imaturas e inseguras. Para competir no mercado de trabalho, elas buscam mecanismos para se defender das discriminações, como o da imagem de imaturidade, através de mudanças de atitudes, passando a falar de forma mais direta, usando roupas mais masculinas e sóbrias, aparentando possuir mais idade, pois acreditam que, ao serem vistas como mais velhas, serão mais respeitadas e levadas em consideração.

Nota-se, frequentemente, que as mulheres, ao assumirem cargos de liderança, buscando adaptar-se à visão masculina do que tem valor, alteram a sua forma de agir e vestir, passam a falar de uma forma mais direta e se vestem de forma mais masculinizada com vestimentas de cortes mais masculinos e de tons mais sóbrios (Irigaray; Vergara, 2009).

Devido à tendência de recrutadores, nos processos de seleção, de priorizar e dar mais atenção aos candidatos homens, levanta-se uma grande barreira à sinalização das habilidades das mulheres jovens (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022). Assim, o TV pode ser reforçado devido à dificuldade de avaliação de habilidades, pois as oportunidades de demonstrar as suas habilidades antes de ingressar no trabalho são diferentes entre homens e mulheres (Bjerk, 2008). Nota-se que a aparência jovem torna-se um aspecto negativo para as mulheres bem mais do que para os homens.

Também as normas etárias, que correspondem à expectativa da idade de alguém que ocupará determinada posição na organização, são outro aspecto relacionado à idade e ao sexo que podem influenciar e dificultar a entrada das mulheres no mercado de trabalho ou até a sua ascensão nas organizações. Com essas normas, surgem os estereótipos de “jovem nova” e “jovem velha” (Beltramini;

Cepellos; Pereira, 2022): jovem nova demais para assumir o cargo, ou velha demais para isso. Nesse contexto, com o passar dos anos, à medida que as mulheres envelhecem nas organizações, passam a lutar contra a discriminação e preconceito em razão da sua aparência física, ou seja, seu envelhecimento, precisando enfrentar a desvalorização de suas habilidades e conhecimentos, como no início da carreira (Cepellos; Tonelli, 2022).

Assim, destacam as autoras a existência do TV etário, no qual as barreiras invisíveis decorrentes do envelhecimento: questões físicas, sociais e profissionais podem afetar a permanência executiva das mulheres no cargo. Apesar de terem enfrentado as barreiras associadas ao TV ao longo de sua carreira, as executivas não estão livres desse fenômeno, após superar o fenômeno, as barreiras passam a estar relacionadas ao seu envelhecimento.

2.2 Carreira feminina

Segundo Tonelli (2009) no início do século XX, com o desenvolvimento do capitalismo industrial e após a 2ª Guerra Mundial, a carreira era para os homens, e contavam com a perspectiva de uma progressão linear ascendente. Essa concepção permanece até os anos 1980, quando as crises econômicas e a reorganização da produção suscitaram mudanças neste modelo. Também, a partir dos anos 1970, verificam-se questionamentos sobre a condição da mulher no mercado de trabalho da época.

Atualmente, o modelo de carreira não garante mais a estabilidade e a ascensão linear vertical. O mercado de trabalho é composto por homens e mulheres e exige cada vez mais competências acadêmicas, linguísticas, bem como desenvolvimento emocional para enfrentar as complexidades crescentes das grandes organizações. Da mesma forma, o mercado atual incentiva o instinto empreendedor e a criatividade para a proposição de soluções inovadoras (Tonelli, 2009).

Tradicionalmente, de acordo com Santos (2011), a carreira é definida como o relacionamento do indivíduo com a organização na qual ele está empregado. Segundo Nakata, Da Silva e Santos (2010), a carreira é influenciada tanto pelos aspectos internos do indivíduo quanto pelas variações no contexto em que ele está inserido. Isso ocorre devido a uma série de fases e mudanças que espelham as necessidades,

motivações individuais, bem como as expectativas e exigências da organização e da sociedade.

Abbondanza, Fleck e Vianna (2020) corroboram com o tema ao salientarem que os diversos caminhos trilhados por homens e mulheres no que tange às escolhas de carreira são reflexo de um processo contínuo de institucionalização da divisão sexual do trabalho, resultando na feminização e masculinização de determinadas profissões. Desde tenra idade, diferenças físicas e psicológicas contribuíram para a atribuição de atividades prestigiosas e de força aos homens, enquanto as mulheres eram muitas vezes direcionadas para tarefas rotineiras e menos valorizadas. Assim, carreiras feminizadas e masculinizadas ocorrem em função de um direcionamento, desde muito cedo, que diferencia o que é espaço feminino e o que é espaço masculino, levando homens e mulheres a optarem por carreiras nas quais acreditam que sua força de trabalho estará melhor empregada.

A divisão de papéis de homens e mulheres entre o lar e o trabalho definiu os papéis de gênero de forma desigual. Foram os hábitos e práticas institucionalizados pela sociedade que perpetuaram a segregação de papéis de gênero, gerando preconceitos ao longo das gerações em relação à participação das mulheres no mercado de trabalho e no desenvolvimento de suas carreiras (Abbondanza; Fleck; Vianna, 2020).

Considerando a evolução da concepção de carreira, bem como as exigências cada vez maiores do mercado de trabalho, torna-se importante analisar e conhecer a carreira feminina para compreender melhor os efeitos do TV na vida das mulheres. De acordo com Grangeiro e Militão (2020), a carreira feminina possui peculiaridades que se apresentam como desvantagens, desacelerando ou até mesmo impedindo o desenvolvimento profissional.

Uma peculiaridade apontada pelas autoras corresponde ao percurso como se desenvolve a carreira feminina, que foge da linearidade característica das carreiras masculinas e apresenta uma variedade de padrões. Dessa forma, as mulheres possuem menor probabilidade que os homens de concluir seus planos de carreira no tempo traçado, pois carreira e família coexistem como pontos centrais na vida da mulher.

Assim, peculiaridades como o entrelaçamento entre a vida privada e trabalho e a centralidade entre vida familiar e carreira, tornam as mulheres mais suscetíveis a preconceitos dentro das organizações, que, via de regra valorizam carreiras que se

desenvolvem em linha reta ascendente, que demandam disponibilidade total e separação clara entre carreira e vida privada (Grangeiro; Militão, 2020).

Lima *et al* (2013) destacam que a relação entre o trabalho e a família tende a ser mais conflituosa para a mulher do que para o homem, gerando mais estresse e angústia porque ela acumula as funções de mãe, esposa e profissional. Dessa forma, segundo Alencar e Amarante (2020), as mulheres buscam encontrar o melhor momento profissional em suas carreiras para exercer a maternidade, porém essa preocupação de encontrar o melhor momento para realizar os planos familiares não é fruto de uma decisão pessoal e individual, mas tem raízes profundas nas questões estruturais da sociedade.

De acordo com Lima *et al* (2013), exatamente quando as mulheres começam a sua ascensão profissional, o que requer uma grande disponibilidade de tempo e dedicação, ela também necessita avaliar seu desejo de ser mãe, esbarrando no fator biológico, já que, após os 35 anos, a fertilidade é reduzida.

Grangeiro e Militão (2020) salientam que esses adiamentos e decisões de planos pessoais, como o da maternidade, podem, de certa maneira, gerar sofrimento e culpa para as mulheres. Corroboram com essa afirmação os achados de De Souza, Porto e Ayres (2022), que apontam para o sentimento de culpa vivenciado por algumas mulheres que, em determinado momento de suas carreiras, priorizam os planos profissionais e postergam planos familiares, necessitando reduzir o tempo de convívio familiar para exercer o cargo de liderança.

Além do sentimento de culpa, outros sentimentos permeiam o universo feminino como: a preocupação com as perspectivas de ascensão na carreira após a maternidade, o receio de prejulgamento quanto à disponibilidade de tempo para o trabalho, frente às responsabilidades com o filho e o medo de realocação em cargos de menor responsabilidade (De Souza; Porto; Ayres, 2022).

Esses sentimentos vivenciados pelas mulheres ligados à maternidade são justificados pela diferença nas oportunidades de crescimento, destacada por Steil (1997), que afirma a existência de diferenças nas oportunidades de crescimento na carreira de homens e mulheres. Nos processos de escolha para promoção, mesmo quando candidatos de ambos os sexos, possuem o mesmo histórico de cargos assumidos na organização, nota-se que as mulheres nem sempre tiveram acesso ao mesmo nível de responsabilidades e desafios que os homens em funções

semelhantes, o que pode, de certa forma, gerar um favorecimento na escolha de homens para a ascensão aos mais elevados cargos.

Além das práticas sentidas nas organizações, também é possível verificar uma barreira na carreira feminina, existente no âmbito familiar: a falta de apoio do cônjuge frente às exigências de maior disponibilidade de tempo e dedicação feminina ao cargo, podendo essa falta de apoio refrear o desenvolvimento profissional feminino (Grangeiro; Militão, 2020).

Conforme Hryniewicz e Vianna (2018), existe por parte dos maridos um maior interesse com eles mesmos, no inconsciente deles as obrigações do lar são de responsabilidades da mulher, mesmo que elas tenham responsabilidades fora de casa. Logo, ela acaba com uma jornada dupla, até mesmo tripla, que não é percebida pelos homens, seja por desatenção ou conveniência.

Assim, a carga de trabalho próprio dos cargos de alta hierarquia não dispensa a mulher dos papéis fixados como femininos, como os de dona de casa, esposa e mãe, tornando um desafio o equilíbrio desses papéis e do papel de gestora, resultando em sobrecarga de trabalho para a mulher (Grangeiro; Militão, 2020).

Atualmente, num mundo globalizado, a mobilidade é essencial para a ascensão profissional e o desenvolvimento da carreira tanto para homens como para mulheres. Nesse contexto, De Souza, Porto e Ayres (2022) destacam que a mobilidade geográfica feminina é diretamente afetada pelas responsabilidades familiares, tornando-se uma barreira real para o crescimento das mulheres. Essa falta de mobilidade pode prejudicar o desenvolvimento da carreira feminina, especialmente considerando-se contextos em que a carreira profissional do parceiro e o bem-estar dos filhos sejam aspectos considerados mais importantes ou até mesmo prioritários.

Outro fator que afeta a carreira feminina corresponde à associação entre as identidades femininas: raça, idade e condição social. Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) destacam que existe uma relação entre a discriminação por idade e gênero, o que aumenta a pressão sobre as mulheres no início da carreira, obrigando-as a demonstrar maior competência e eficiência que os homens em situações análogas. Dessa forma, ao se falar do ingresso feminino no mercado de trabalho e o desenvolvimento da carreira, é importante considerar as interseccionalidades vivenciadas pelas mulheres.

As interseccionalidades descrevem a maneira como diferentes formas de opressão e discriminação se cruzam e se sobrepõe. A forma como as mulheres

enfrentam o sexismo não se dá uniformemente, mas é influenciada por demais aspectos da identidade feminina como: raça, classe social, orientação sexual, deficiência, entre outros.

2.3 Carreira docente, setor público e o Teto de Vidro

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) é considerada um marco em termos do provimento dos cargos públicos no Brasil, uma vez que tornou obrigatória, em seu artigo 37, a aprovação prévia em concurso de provas ou de provas e títulos. As carreiras do Magistério Federal são regulamentadas pela Lei nº 12.772/12. O Plano de Cargos e Carreiras do Magistério Federal dispõe que as atividades dos docentes estão relacionadas ao ensino, à pesquisa e extensão e às inerentes ao exercício de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência na própria Instituição Federal de Ensino (IFE), além das previstas em legislação específica (Lei nº 12.772/12).

A gestão universitária é instituída como atividade própria do professor do ensino superior, juntamente com o ensino, a pesquisa e a extensão conforme Decreto 94.664\1987.

Segundo Barbosa, Mendonça e Cassunde (2016) a atividade docente pode agregar outras funções como: o *business*, através da busca de financiamentos, negociação de projetos e convênios, assessorias, participação em diversas instâncias e entidades científicas; também as relações institucionais que contemplam desde representar a universidade até a manutenção de relações com outras instituições.

Segundo os autores, quando o professor atua no papel de gestor, entra em cena o professor-gestor, que contempla atividades complexas e importantes, pois atendem as necessidades e expectativas de vários atores, como: discentes, seus pares, a sociedade, entre outros. Assim, o papel de gestor se caracteriza pelas tarefas de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos para o desenvolvimento da instituição, e ao mesmo tempo, desenvolver as atividades ligadas ao ensino, pesquisa e extensão.

Nas Universidades Federais Brasileiras, a escolha dos gestores máximos, Reitor e Vice-Reitor, é instituída pela Lei nº 9.192/1995, que determina que essa escolha será realizada por meio de processo democrático e participativo, entre os professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de

doutor. Após o processo de consulta à comunidade, uma lista tríplice é elaborada pelo Conselho Superior da Instituição, enviada ao Ministério da Educação, que encaminha, com opinião, ao presidente da República para que escolha um nome dentre os três. Os dirigentes são nomeados para um mandato de quatro anos, sendo permitida uma única recondução para o mesmo cargo.

Nesse contexto, a atitude menos discriminatória nas contratações do Estado, com acesso através de concurso público e garantia de igualdade de tratamento a integrantes da mesma carreira, produz a impressão de que o TV seja menos pronunciado no setor público. Porém, este setor não escapa ao fenômeno (Vaz, 2013).

Apesar do crescimento de mulheres em cargos de poder e liderança nas organizações, à medida que se escala a pirâmide organizacional, a presença feminina nos altos cargos é rara. Grangeiro e Militão (2020) enfatizam a existência de barreiras para a ascensão feminina aos postos mais altos da gestão universitária, barreiras estas que são consequência de preconceitos de gênero, exclusão de redes informais e do apoio limitado para que as mulheres obtenham o equilíbrio entre vida privada e profissional. As autoras afirmam que a discriminação feminina no setor público ocorre de uma forma mais explícita nos cargos de média gestão e de uma forma mais velada nos cargos da alta gestão.

Na área acadêmica, também é possível evidenciar o fenômeno TV. Analisando a evolução de docentes, homens e mulheres, numa instituição de ensino público superior, Vaz (2013) aponta a existência de segregação hierárquica quando se constata que a progressão profissional feminina tem uma linha ascendente mais lenta que a masculina entre os níveis da carreira de magistério.

No entanto, a progressão feminina mais lenta via de regra não é associada à discriminação no meio acadêmico, normalmente é justificada com o argumento de menor produtividade feminina, medida através do número de publicações e participações de eventos científicos. Porém, Vaz (2013) salienta que a menor produtividade científica feminina pode estar associada a fatores como: o menor interesse pela carreira, a falta de ambição, a dificuldade em conciliar a vida profissional e pessoal e a preferência pela docência ao invés da pesquisa.

Vaz (2013) também enfatiza que o quadro desfavorável às mulheres no meio acadêmico contempla menor acesso a posições de prestígio nas universidades, comitês científicos e academias de ciências. Logo, existe maior dificuldade na obtenção de recursos para pesquisa, que são essenciais para o desempenho

acadêmico, o que por fim limita as possibilidades profissionais das docentes. Dessa forma, o melhor desempenho masculino na área acadêmica é explicado como o resultado de uma vantagem cumulativa, pois, por fazerem parte de instituições de maior prestígio, passam a ter mais acesso a recursos e laboratórios, o que impulsiona suas publicações.

Nesse contexto, a autora observa que, no meio científico brasileiro, as mulheres também são minoria nos altos postos, seja através dos reduzidos índices de premiações por suas pesquisas ou na pequena participação feminina como membros titulares das associações brasileiras de cientistas, nas quais o reconhecimento da atuação feminina é muito tímido.

Crítérios aparentemente neutros prejudicam as mulheres quanto ao seu reconhecimento no meio científico. Verifica-se que a preferência, mesmo subjetiva, por pesquisadores jovens que escalam de forma mais rápida na carreira profissional e também por pesquisadores que disponibilizam irrestritamente seu tempo para a carreira são alguns desses critérios mais fáceis de atingir para os homens, considerando que eles não necessitam interromper sua carreira com a paternidade e, via de regra, não são os principais responsáveis pela organização e sistematização dos compromissos familiares, historicamente assumidos pelas mulheres (Marry, 2008).

As estruturas institucionais vigentes nos órgãos públicos brasileiros, tendem a eternizar o quadro de exclusão feminino. Fundamenta-se essa afirmação por não existir garantia de critérios técnicos e universais de seleção para a nomeação dos altos postos de gestão, essa escolha ocorre por indicação, podendo, inclusive, serem indicados indivíduos que não pertencem ao quadro de carreira. Associado a isso, o reduzido número de mulheres nos altos cargos, dificulta a implementação de políticas e ações que estimulem e aumentem a participação feminina nas instâncias superiores no âmbito público (Vaz, 2013).

Grangeiro e Militão (2020), ao analisarem a percepção de gestoras de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) sobre a existência de barreiras para a sua progressão na carreira, identificaram que somente metade dessas mulheres percebem a existência de práticas discriminatórias, identificadas em discursos e atitudes, veladas ou evidentes. Assim, nota-se que devido às características específicas do setor público, a universidade se blinda quanto às críticas comuns ao setor privado, como a discriminação de gênero.

No entanto, o setor público não está imune aos estereótipos de gênero nos processos de seleção e indicação para cargos de gestão. Os cargos de confiança, via de regra, são designados mediante convite realizado pelo superior imediato; logo, quando não existem critérios claros de escolha, pode prevalecer a tendência de selecionar alguém de perfil semelhante, representando assim uma barreira invisível à progressão feminina (Grangeiro; Militão, 2020).

Durante a sua carreira profissional, constantemente, as mulheres necessitam optar entre planos profissionais e planos pessoais. O estudo de Grangeiro e Militão (2020) nas IFES, apresenta a ocorrência do adiamento de planos profissionais, em prol de planos pessoais, associados à família e principalmente para mães com filhos menores de 10 anos. No entanto, as autoras destacam que esse adiamento de planos profissionais é um resultado incomum em estudos sobre a carreira feminina, pois, considerando a iniciativa privada, as mulheres que almejam chegar ou se manter no topo da carreira, muitas vezes, são impelidas ao adiamento dos projetos pessoais e não o contrário.

Assim, os autores destacam que a estabilidade do setor público, pode possibilitar à mulher a opção de adiamento do desenvolvimento profissional, sem que as consequências desse adiamento afetem determinantemente o seu crescimento na carreira como afetaria na iniciativa privada, dessa forma, o setor público oportuniza, de certa forma, um melhor equilíbrio entre vida profissional e familiar.

2.4 Outras metáforas na trajetória feminina

Na literatura sobre o fenômeno TV, são apresentadas outras metáforas que buscam explicar a trajetória e as formas de exclusão feminina na carreira (Eagly; Carli, 2007; Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022). Mesmo que o foco deste estudo seja o TV, não podemos negligenciar outras metáforas, pois ajudam a evidenciar as barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres.

A primeira metáfora surgiu na década de 1930. A metáfora Muro de Concreto surge simbolizando uma barreira absoluta e intransponível de acesso feminino ao mercado de trabalho, onde homem e mulher ocupavam papéis definidos, sendo o homem provedor e a mulher dona de casa (Eagly; Carli, 2007). As mulheres estavam restritas ao ambiente privado.

O Labirinto de Barreiras, por sua vez, surge em 2007, descrevendo um obstáculo constituído de paredes por todos os lados, onde o acesso feminino à liderança existe, mas a jornada é longa e com muitas barreiras (Eagly; Carli, 2007). De acordo com De Souza, Porto e Ayres (2022), essa metáfora representa a ideia de que existe um objetivo complexo desafiador, no caso a ascensão profissional feminina. No entanto, o alcance desse objetivo não ocorre de forma direta, requer persistência, conhecimento e análise do caminho a ser percorrido. Todavia, as mulheres sabem que podem chegar lá. Os principais obstáculos do Labirinto de barreiras são: as responsabilidades familiares, a discriminação, os tipos de liderança e a falta de mentoria.

As autoras consideram que o Labirinto é a metáfora que melhor descreve o percurso feminino rumo à liderança. Todavia, ressaltam a limitação dessa metáfora, pois, apesar da identificação de barreiras, percebe-se a negação dos obstáculos atrelados ao gênero. Nessa perspectiva, o Labirinto existe, as mulheres vencem seus obstáculos e atingem a liderança, porém sem notar as paredes ao seu redor.

Assim, apesar de existir um labirinto na trajetória feminina de ascensão aos cargos de liderança, essa metáfora é pouco percebida, chega a ser invisível aos olhos dessas mulheres. Desse modo, De Souza, Porto e Ayres (2022) propõem a união das metáforas do Labirinto e do TV, formando a metáfora: Labirinto de Vidro, em que considera-se que os obstáculos para a liderança existem, sendo invisíveis tanto para quem está dentro do labirinto, quanto para os demais.

Através de uma aproximação entre o etarismo e o TV, Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) relacionam a idade e o gênero aos desafios encarados no início da carreira. Nesse contexto, as autoras sinalizam que as mulheres na fase inicial de sua carreira podem se defrontar com barreiras como a “parede de cristal”, que consistem em paredes transparentes, de estrutura cristalina, parecendo ser luminosas e finas, porém são fortes e resistentes o suficiente para demorem a ser rompidas. Segundo as autoras, a parede de cristal se difere do TV pois nela existe uma associação negativa entre gênero e idade, resultando em estereótipos de inexperiência e imaturidade das mulheres jovens. Assim como paredes, essas barreiras se constituem na base da hierarquia organizacional. E assim como o cristal, as barreiras podem se solidificar, gerando nas jovens mulheres o sentimento de insegurança em relação aos homens jovens, por verem-nos como superiores. Pode-se então ver e admirar quem está do outro lado, mas existe o sentimento de que não é possível estar lá. Esse

sentimento de inferioridade é justificado pela idade, aparência, gênero e pela falta de experiência.

No entanto, Beltramini, Cepellos e Pereira (2022) afirmam que os conceitos TV e Paredes de Cristal se assemelham, pois referem-se a barreiras sofridas por mulheres no seu ambiente de trabalho. Ambos são barreiras sociais que impedem a promoção a cargos nos níveis iniciais (Paredes de Cristal) ou ao topo da hierarquia organizacional (TV).

3 Metodologia

Pesquisas na área das ciências sociais se destinam a compreender a existência humana em toda a sua complexidade, investigam acontecimentos em seu contexto histórico, contemplando singularidades e delineando novas realidades sociais.

O trabalho de pesquisa, ora proposto, tem essência social aplicada, o que demanda uma pesquisa qualitativa, pois tem como objetivo investigar o fenômeno teto de vidro nas universidades federais brasileiras, buscando, a partir do relato das reitoras, entender a percepção dessas gestoras quanto à existência dessa barreira em suas trajetórias profissionais.

A opção pelo método qualitativo justifica-se em função de uma realidade não quantificável, que abrange um universo variado de significados, atitudes, crenças e valores que exigem aprofundamento no estudo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a variáveis (Minayo, 2002).

Nessa perspectiva, Gil (1999) destaca que a pesquisa qualitativa é subjetiva ao objeto de estudo, visando descrever e decifrar os elementos de um sistema complexo de significados de forma interpretativa, sem se preocupar com a mensuração dos fenômenos.

Também, segundo Denzin e Lincoln (2006), a pesquisa qualitativa envolve uma abordagem interpretativa do mundo, na qual seus pesquisadores estudam as coisas em seus cenários naturais, buscando entender os fenômenos em termos dos significados que as pessoas conferem a eles.

Nesse contexto, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois essa abordagem permite explorar e descrever as complexidades do fenômeno estudado, conhecendo as experiências e histórias de vida das entrevistadas, o que possibilita uma compreensão mais completa e rica dos resultados, o que é essencial nos estudos com populações pequenas e específicas, características desse estudo, pois dessa forma, minimiza-se as generalizações e torna mais tangente ouvir as vozes individuais.

Além disso, as reitoras possuem um profundo conhecimento do ambiente universitário, das dinâmicas institucionais e das políticas de promoção e ascensão na carreira acadêmica, logo suas percepções podem favorecer a compreensão mais aprofundada sobre como o teto de vidro opera nesse ambiente.

A análise dos dados coletados neste estudo foi realizada por meio de análise do conteúdo, como meio de compreender a mensagem e o que pode estar implícito (Bardin, 2016).

O presente estudo é uma pesquisa descritiva, pois descreve o fenômeno investigado, permitindo conhecer os problemas vivenciados. De acordo com Vergara (2000) a pesquisa descritiva é fundamental para o entendimento dos fenômenos sociais, econômicos e políticos.

3.1 Desenho da pesquisa, coleta e análise de dados

Para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pelo recorte das Universidades Públicas Federais Brasileiras, pela grande importância social dessas instituições, além do seu papel significativo na produção de conhecimento e no desenvolvimento de políticas públicas em diversas áreas. Então, entende-se de extrema importância estudar o cenário onde as mulheres alcançaram os maiores postos de liderança, pois, a trajetória de carreira dessas gestoras, pode propiciar experiências e situações que evidenciem e auxiliem a compreensão do fenômeno do teto de vidro nesses órgãos.

Pesquisar a igualdade de representação de gênero em cargos de poder é um campo produtivo e parece relevante nas universidades públicas federais brasileiras, pois pode gerar avanços importantes no campo da equidade e no aprimoramento das políticas públicas para as mulheres em suas carreiras no ensino, pesquisa, extensão e gestão. Entrevistar as mulheres que ocupam os maiores cargos de gestão dessas IFES é uma alternativa de compreensão das vivências femininas em um ambiente ainda majoritariamente masculino, tendo em vista que do total de 69 universidades públicas federais brasileiras, 55 possuem reitores e 14 reitoras. Ou seja, as mulheres ocupam 20% das funções de liderança máxima nas IFES, o que equivale à função CD-1 (Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal, 2023).

No Quadro 1, a seguir, apresenta-se os dados coletados no Painel Estatístico de Pessoal (PEP), bem como informações do site da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) e dos sites das 69 IFES. Neste, constam informações sobre os órgãos representados por mulheres em 2023, bem como o estado a que pertencem.

Quadro 1 – Relação de Universidades Públicas Federais Brasileiras representadas por mulheres em 2023

UNIVERSIDADE	SIGLA	UF
Universidade de Brasília	UNB	DF
Universidade Federal de Goiás	UFG	GO
Universidade Federal do Sul da Bahia	UFSB	BA
Universidade Federal Rural do Semiárido	UFERSA	RN
Universidade Federal do Acre	UFAC	AC
Universidade Federal do Oeste do Pará	UFOPA	PA
Universidade Federal Rural da Amazônia	UFRA	PA
Universidade Federal de Minas Gerais	UFMG	MG
Universidade Federal de Ouro Preto	UFOP	MG
Universidade Federal de São Carlos	UFSCAR	SP
Universidade Federal do Triângulo Mineiro	UFTM	MG
Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre	UFCSPA	RS
Universidade Federal da Integração Latino-Americana	UNILA	PR
Universidade Federal de Pelotas	UFPEL	RS

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Inicialmente, todas as reitoras foram contatadas via correio eletrônico, de modo a apresentar a pesquisa e convidá-las a integrar o estudo. Após o retorno do contato, informando interesse e concordância em participar da pesquisa, as entrevistas foram programadas de acordo com a disponibilidade de agenda das reitoras.

Devido à localização das universidades por todo o Brasil, na intenção de abranger reitoras de qualquer região brasileira, utilizou-se a plataforma Webconf UFPel para a realização das entrevistas. As entrevistas foram gravadas, através de áudio e vídeo, com a anuência das entrevistadas, posteriormente foi realizada a transcrição e análise das informações coletadas.

Não foi estipulado um tempo de duração para cada entrevista, no entanto, cada entrevista durou de 30 a 45 minutos. Estudos semelhantes como os de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) ratificaram esse tempo de duração da entrevista. As entrevistas foram realizadas entre os meses de dezembro de 2023 e janeiro de 2024. Cabe apontar um fator que dificultou a realização das entrevistas, o período do ano, pois ao final de ano, ocorre o encerramento de exercício quanto às atividades administrativas e o encerramento de ano quanto às atividades acadêmicas, assim essas atividades sobrecarregam ainda mais uma agenda já extremamente ocupada.

Também o período de férias, janeiro e fevereiro, dificultou o contato com as reitoras e limitou o número de respondentes da pesquisa.

Os resultados das entrevistas foram avaliados por meio da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), e foram realizadas as três etapas sugeridas pela autora para adoção da técnica: 1) pré-análise, 2) a exploração do material e 3) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Após a realização das entrevistas, foi feita a transcrição integral dos áudios para documento Word, sendo realizada uma pré-análise do material coletado, com uma leitura inicial dos relatos e a preparação do material para a etapa seguinte.

Em seguida, foi realizada a exploração do material, onde as respostas foram organizadas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, sendo ordenadas a partir de categorias de análise: carreira acadêmica; fatores que constituem o teto de vidro; rompendo o teto de vidro e possíveis caminhos para a equidade. Por fim, foi elaborada a interpretação dos resultados obtidos, por meio de inferências e de uma análise reflexiva do material coletado, contextualizando as respostas à luz da literatura sobre o tema.

3.2 Instrumento de coleta de dados

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos objetivos específicos do estudo e das discussões que emergiram da elaboração do referencial teórico. Dessa forma, buscou-se nas respostas das entrevistadas, atingir o objetivo geral da pesquisa. Contudo, existia a possibilidade do surgimento de novos assuntos pertinentes e relevantes que pudessem integrar a pesquisa.

Inicialmente, introduzindo a pesquisa, para fins da elaboração do perfil sociodemográfico, o roteiro contou com os itens de identificação das entrevistadas: nome, idade, autodeclaração de raça, ano de ingresso no serviço público, ano de ingresso no órgão onde exerce função de reitora, se já exerceu cargo comissionado antes de ser reitora na sua IFES ou em outro órgão, nível de escolaridade, estado civil, se possui filhos ou não e a idade deles.

Após o aceite das reitoras em participar da pesquisa, foi encaminhado via e-mail as questões relativas ao perfil sociodemográfico (Questões de 1 a 9), em documento do word, solicitou-se que as respostas dessas questões fossem encaminhadas anteriormente à realização da entrevista, dessa forma, reduzindo o

número de questões na entrevista, foi possível um melhor aproveitamento do tempo no decorrer das questões específicas do tema.

O consentimento de participação da pesquisa das entrevistadas ficou registrado através dos e-mails recebidos ao convite de participação da pesquisa, bem como no áudio e vídeo gravado na entrevista.

A seguir, apresenta-se o Quadro 2, contendo as perguntas base que nortearam as entrevistas, em que o conjunto dessas buscou responder ao problema de pesquisa.

Quadro 2 - Roteiro de Entrevista com Reitoras das Universidades Públicas Federais Brasileiras

Objetivo	Perguntas	
Elaboração do perfil sociodemográfico das entrevistadas	1- Nome	
	2- Idade	
	3- Autodeclaração de raça	
	4- Ano de ingresso no serviço público	
	5- Ano de ingresso no órgão que exerce a função de reitora	
	6- Já exerceu cargo comissionado antes de ser reitora na sua IFES ou em outro órgão? Se sim, qual?	
	7- Escolaridade	
	8- Estado civil	
	9- Você possui filhos? Se sim, quantos e a idade deles	
Objetivo	Perguntas	Referências
Identificar as principais barreiras na carreira profissional feminina, vivenciadas pelas gestoras	10- Você pode me contar como se deu a sua trajetória profissional até chegar no cargo de reitora?	Steil (1997); Coelho (2006); Fontenelle-Mourão (2006); Nakata, da Silva e dos Santos (2010); Vaz (2013); Grangeiro e Militão (2020); De Souza, Porto e Ayres (2022); Beltramini, Cepellos e Pereira (2022)
	11- Você identifica alguma barreira ao ocupar o cargo de Reitora? Se sim, pode detalhar? (alguma desvantagem ou dificuldade)	Steil (1997); Fontenelle-Mourão (2006); Lima et al (2013); Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015); Grangeiro e Militão (2020); Beltramini, Cepellos e Pereira (2022); Tonelli e Carvalho (2023)
Objetivos	Perguntas	Referências

Investigar se e como os fatores que constituem o teto de vidro afetaram o desenvolvimento de suas carreiras	12- As responsabilidades familiares, como o cuidado com filhos e/ou família, fizeram com que você se questionasse quanto a assumir o cargo de Reitora? Como você concilia a sua vida pessoal e profissional?	Serafim e Bendassolli (2006); Fontenelle-Mourão (2006); Vaz (2013); Grangeiro e Militão (2020); De Souza, Porto e Ayres (2022)
	13- Você considera que a maternidade teve alguma influência na sua ascensão profissional? Pode me detalhar? (somente se tiver filhos, pergunta 9)	Serafim e Bendassolli (2006); Fontenelle-Mourão (2006); Alencar e Amarante (2020)
	14- Diante da trajetória profissional que você me contou, sentiu algum inconveniente por ser mulher e/ou mãe? Perdeu alguma promoção? Pode me contar? (caso não comente)	Serafim e Bendassolli (2006); Fontenelle-Mourão (2006)
Descrever como as gestoras perceberam e enfrentaram o teto de vidro.	15- Em sua atuação como reitora, como você percebe o respeito da autoridade do cargo? Vivenciou alguma situação em que não foi respeitada por ser mulher? Como agiu? Já sentiu necessidade de mudar seu comportamento (modo de falar, de vestir, “tom de voz”)	Vaz (2013); Gontijo e Melo (2017)
	16- Existe diferença entre chefiar homens e mulheres? Pode me falar sobre?	Vaz (2013); Gontijo e Melo (2017)
	17- Durante a sua trajetória até chegar ao cargo de Reitora, sentiu que homens se favorecem/protegem, se unindo e definindo quem pode fazer parte do grupo detentor do poder? Pode me falar sobre?	Steil (1997); Grangeiro e Militão (2020)
Indicar, com base na literatura e nas entrevistas com as gestoras, ações que possam reduzir os efeitos do teto de vidro no ambiente universitário.	18- Que aspectos você entende que poderiam favorecer o acesso de mulheres aos cargos de gestão?	Vaz (2013); Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014); Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015)
	19- Na sua opinião, quais ações promoveriam e estimulariam um ambiente com mais equidade de gênero nas universidades?	Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014); Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015)

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

A próxima seção expõe os resultados das entrevistas e demais etapas.

4 Resultados

4.1 Perfil sociodemográfico

Este capítulo apresenta uma análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com mulheres em cargos de liderança acadêmica, no caso Reitoras de universidades. O foco na identificação e compreensão das barreiras enfrentadas por elas como gestoras de Universidades Públicas Federais Brasileiras, bem como nas estratégias e percepções relacionadas à promoção da equidade de gênero nas universidades.

As entrevistas foram conduzidas com o objetivo de explorar as experiências individuais dessas mulheres em relação ao TV, um fenômeno que representa uma barreira quase invisível, praticamente transparente, porém robusta o bastante para impedir a ascensão das mulheres aos níveis mais altos das organizações. Esse impedimento afeta as mulheres como grupo, dificultando seu avanço individual exclusivamente por questões de gênero, não por falta de capacidade feminina para ocupar posições de liderança no topo da hierarquia (Steil, 1997).

Após pesquisa no Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal, verificou-se que, do total de 69 Universidades Públicas Federais Brasileiras, 14 eram dirigidas por mulheres no ano de 2023. Assim, inicialmente, foram contatadas as 14 reitoras via correio eletrônico, de modo a apresentar a pesquisa e convidá-las a integrar o estudo. Uma segunda tentativa foi realizada 15 dias após o primeiro contato. Obteve-se o retorno de três reitoras confirmando interesse e concordância em participar da pesquisa, mediante essa concordância, as entrevistas foram programadas conforme a disponibilidade de suas agendas e realizadas entre os meses de dezembro de 2023 e janeiro de 2024.

Primeiramente, é importante apresentar o perfil sociodemográfico das entrevistadas, pois esses dados proporcionam uma visão abrangente da composição da amostra e servem como base para a análise e interpretação dos resultados.

Dessa forma, o estudo foi composto por três reitoras de três Universidades Públicas Federais Brasileiras no ano de 2023. A idade das entrevistadas variou entre 39 e 54 anos. Em relação a raça, se declararam: branca, parda e negra.

As entrevistadas ingressaram no serviço público entre os anos de 1995 e 2013, sendo que o ingresso no órgão no qual exercem a função de reitoras ocorreu entre 2009 e 2013.

No que diz respeito ao nível de escolaridade, as três participantes possuem doutorado, sendo que uma delas possui pós-doutorado. Ao analisar as experiências como gestoras, verificou-se que todas já haviam exercido cargo comissionado nas suas instituições antes de exercer o cargo de reitoras, atuando em funções de Diretoras de Unidades Acadêmicas e Pró-Reitoras.

Com relação à composição familiar das entrevistadas, nota-se que uma é divorciada, outra é solteira e a outra tem uma união estável. Todas possuem filhos, uma possui 1 filha e as demais 2 filhos cada, sendo que a idade dos filhos varia entre 6 e 30 anos.

O quadro 3 sintetiza essas informações preliminares.

Quadro 3 – Perfil sociodemográfico das Reitoras

Quadro resumo – Perfil sociodemográfico	
Faixa etária	Entre 30 e 40 – 1 Entre 41 e 50 – 0 Entre 51 e 60 – 2
Autodeclaração de raça	Branca – 1 Parda – 1 Negra – 1
Ano de Ingresso no serviço público	1995 – 1 2010 – 1 2013 – 1
Ano de Ingresso no órgão que exerce a função de reitora	2009 – 1 2010 – 1 2013 – 1
Escolaridade	Doutorado – 2 Pós-doutorado – 1
Estado civil	Divorciada – 1 Solteira – 1 União estável – 1
Filhos	Com filhos – 3

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

Para a apresentação dos resultados e manutenção do anonimato das entrevistadas, optou-se por identificar as reitoras através da nomenclatura: Reitora 1 (R1), Reitora 2 (R2) e Reitora 3 (R3).

4.2 Identificando as principais barreiras vivenciadas na carreira e trajetória profissional

A carreira e trajetória profissional de um indivíduo são marcadas por uma série de desafios, conquistas e oportunidades. No intuito de compreender as condições enfrentadas por mulheres no mais alto cargo na hierarquia das Universidades Públicas Federais Brasileiras, inicialmente o estudo apurou suas trajetórias profissionais para entender o caminho percorrido e as decisões tomadas para alcançar tais posições.

Ao instigar-se as reitoras a narrarem as suas trajetórias profissionais, buscou-se conhecer como se deu a escolha pela profissão e pela docência, bem como o desenvolvimento de sua carreira até a ascensão ao cargo de reitora. As entrevistadas completaram os estudos na graduação e pós-graduação, ingressando no serviço público através de concurso público. R1, foi a única que teve experiência fora da área de docência, desempenhou atividades técnicas na sua área de formação concomitantemente com a docência em instituição de ensino superior particular, antes de ingressar no setor público.

No que tange à escolha pela carreira docente, observa-se que um dos motivos que influenciaram essa escolha foi a influência familiar. O relato da R1 destaca o quanto o incentivo familiar foi determinante:

Quando comecei a graduação, já tinha definido que eu queria ser professora, porque eu gostava e admirava a profissão. Os meus pais são professores, meu irmão mais velho é professor, então, acho que tinha um exemplo em casa (R1).

Nakata, da Silva e dos Santos, em 2010, já destacavam que a carreira é influenciada tanto pelos aspectos internos do indivíduo, quanto pelas variações no contexto em que ele está inserido. Isso ocorre devido a uma série de fases e mudanças que espelham as necessidades, motivações individuais, bem como as expectativas e exigências da organização e da sociedade. Logo, não é surpresa que a situação ainda persista, como podemos ver no relato da R3, a seguir, em que destaca que sua escolha pela carreira foi influenciada pela realidade e pelos estigmas existentes na sociedade.

Eu sou linguista, eu fui pra área de letras porque em algum momento da minha história de vida eu não cogitava ir fazer um curso de engenharia, de medicina ou de exatas. Porque a minha fragilidade histórica e social era tão grande que só me cabia fazer licenciatura, que era onde eu achava que eu não me daria mal, só que essas coisas impactam depois naquilo que vai definir o conjunto de créditos para me tornar reitor ou uma reitora e você percebe que tem uma desigualdade muito grande. Se você olhar tudo que eu passei para chegar onde eu cheguei, eu tenho sim uma trajetória que me

capacita, só que hoje o universo acadêmico ele considera aquele que vai ter a língua inglesa, a internacionalização nos Estados Unidos ou na Europa, a gente pode não ter isso, mas não nos tornam incompetentes (R3).

Esse relato demonstra que diferentes aspectos da identidade se combinam e moldam as experiências individuais e sociais, influenciando as oportunidades e desafios que um indivíduo pode enfrentar na sociedade. Pode-se ver a intersecção entre gênero e condição social. Essa interseccionalidade é contemplada pelo conceito cunhado por Crenshaw (1989), segundo o qual vários sistemas de opressão – incluindo raça, classe social, gênero – se relacionam, se sobrepõem e demonstram que o racismo, o sexismo e as estruturas patriarcais são inseparáveis, tendendo a discriminar e excluir indivíduos ou grupos de diferentes formas.

Todavia, o relato de R3 é oportuno, pois parece que sua trajetória de desafios a fizeram romper com o TV e enxergar sua escolha diante desses aspectos. A escolha pela área de letras não foi apenas uma questão de exclusão ou interesse, mas uma estratégia de sobrevivência em um contexto de vulnerabilidade histórica e social. Essa decisão, embora moldada por limitações estruturais, também se transformou em uma ferramenta de resistência e reconfiguração de seu papel dentro do universo acadêmico. A ausência de oportunidades iguais, como o acesso à internacionalização e ao domínio da língua inglesa, não diminui a competência da reitora, mas, ao contrário, evidencia a necessidade de uma redefinição dos critérios que medem a capacidade e os méritos acadêmicos.

Mesmo as reitoras considerando a ascensão de suas carreiras dentro da normalidade, no decorrer da sua vida acadêmica, verifica-se em diferentes níveis, a vivência de situações e momentos de dificuldades, como observa-se no trecho abaixo relatado pela R2:

Ainda na minha graduação eu engravidei muito jovem, isso foi o que quase me fez abandonar os estudos, tranquei a faculdade, mas aí depois eu tive meu filho, me separei e voltei a estudar, então o problema não era o filho, era o marido, mas depois a vida seguiu com o filho e sem o marido estudando novamente (R2).

A experiência de engravidar durante a graduação e na juventude, que quase fez a reitora abandonar os estudos, ilustra claramente o impacto do TV no universo feminino, situação comum para muitas mulheres que enfrentam a falta de suporte adequado e as expectativas sociais sobre os papéis que elas devem desempenhar.

Além disso, a observação de que o problema não era o filho, mas o marido, destaca uma dinâmica familiar que muitas vezes contribui para o fenômeno, como destacado por Hryniewicz e Vianna (2018) que afirmam existir por parte dos maridos um maior interesse por eles mesmos. Conforme os autores, os maridos, de forma inconsciente, assumem que as tarefas domésticas são responsabilidade das mulheres, mesmo quando elas também possuem compromissos externos. Isso impõe às mulheres uma carga dupla, ou até tripla, que passa despercebida pelos homens, seja por falta de atenção ou por conveniência. Assim, a desigualdade na distribuição das responsabilidades familiares pode ser um obstáculo significativo para o avanço profissional das mulheres.

Quando a reitora menciona que, após sua separação, conseguiu retomar seus estudos, fica evidente como a falta de apoio conjugal pode dificultar o avanço educacional e profissional das mulheres. Essa decisão de voltar a estudar após a separação também revela uma dimensão importante da luta contra o TV, sugerindo que, sem o peso das expectativas do marido, a mulher recuperou as forças e a capacidade de continuar com sua formação, mesmo exercendo a maternidade.

Ainda sobre o desenvolvimento da carreira das reitoras, nota-se que é marcado pelo comprometimento e dedicação com suas instituições. Elas relatam o envolvimento em atividades que vão além do ensino, pesquisa e extensão, atividades de participação ativa em comissões, coordenações, direções de institutos e até mesmo desenvolvimento de projetos, junto a órgãos externos, visando a fomentar investimentos e desenvolvimento da instituição.

R3, por sua vez, relata sua presença constante na vida da Universidade trabalhando ativamente e demonstrando seu engajamento. Mesmo dentro de uma universidade pequena e em desenvolvimento, sua dedicação resultou em uma trajetória reconhecida tanto nacional quanto internacionalmente:

Eu faço uma trajetória de intensa participação na vida dessa Universidade que tá começando, eu entro em 2009 aqui e sou eleita reitora em 2023, nesse período eu sempre estive muito presente na vida da Universidade na participação de comissões, GTs, coordenações, direção de Instituto, colegiados e conselhos superiores da Universidade. Eu sempre estive muito presente e sempre me posicionei, defendi muito aquilo que eu acredito, ao mesmo tempo fiz uma carreira acadêmica, dentro do que é possível numa universidade pequena e começando, é diferente de você já estar numa grande Universidade, consolidada, mas dentro do que é possível procurei também fazer uma carreira de pesquisadora, de orientadora, com uma trajetória nacional e internacional (R3).

Essa fala contrapõe a vertente destacada para explicar o TV apresentada por Coelho (2006) enfatizada pela diferença comportamental entre homens e mulheres. Nesta abordagem, as mulheres tenderiam a criar vínculos mais instáveis com as organizações, do que os homens, pois se envolvem em mais atividades fora da organização. No entanto, nota-se que, mesmo a reitora tendo dois filhos, manteve grande envolvimento e dedicação com a instituição em que atua até chegar ao cargo.

Além do comprometimento, as entrevistadas relataram possuir experiências anteriores em cargos de gestão em níveis de diretorias de unidades acadêmicas e pró-reitorias. Tais experiências foram essenciais para chegarem onde estão, proporcionando-lhes uma compreensão aprofundada dos desafios administrativos e operacionais que permeiam as instituições públicas de ensino superior.

Para muitas mulheres, o percurso profissional é frequentemente obstruído pelo fenômeno do TV. Ao examinar os fatores que contribuem para a disparidade de gênero, desde vieses inconscientes até estruturas organizacionais discriminatórias, busca-se lançar luz sobre a complexidade dessa questão.

Nesse contexto, buscou-se identificar a visão das entrevistadas frente à existência de possíveis barreiras ao ocupar o cargo de reitora. As três reitoras responderam positivamente a essa existência. Seus relatos demonstram que, assim como destaca Vaz (2013), embora o serviço público aparente ter atitudes menos discriminatória nas contratações, com acesso através de concurso público e garantindo igualdade de tratamento a integrantes da mesma carreira, esse setor não escapa ao fenômeno do TV.

Muitas barreiras ainda permanecem de forma muitas vezes encoberta e velada, corroborando os achados de Grangeiro e Militão (2020), que salientam que a discriminação no setor público ocorre de forma mais explícita nos cargos de média gestão e de uma forma mais velada nos cargos da alta gestão.

No relato da R1, pode-se identificar situações de discriminação de gênero, manifestadas por meio de comentários depreciativos sobre sua capacidade de liderança, bem como questionamentos e críticas constantes às suas decisões:

Na época que a gente acabou ganhando a eleição, surgiram os professores falando na sala de aula: - agora não vai para frente, uma mulher e nova. A gente via isso, mas eu não enxergava isso como uma forma de machismo, eu tentava ignorar isso, vê assim: eu falo uma coisa, tá falei e vem um homem e fala exatamente a mesma coisa que eu falei, é aquela coisa escrachada. Em uma reunião de conselho superior, eu falei pro professor que ele estava agindo de forma machista em relação a mim, porque estava indagando, indagando e todas as atitudes que eu tomava, todas as condutas minhas,

estavam sendo questionadas e eu falei que se fosse um homem isso não estaria acontecendo e eu quero respeito, eu estou aqui porque fui eleita... Mas foi um tratamento difícil, no exercício da reitoria, já passei por situações que eu tive que me posicionar, mas hoje eu consigo me posicionar, mas vejo que muitas não conseguem (R1).

Steil, em 1997, já destacava que a barreira do TV surge de posturas machistas e preconceituosas por parte dos homens. O relato acima demonstra que essa barreira ainda persiste nos dias de hoje, ocorrendo em diversas instâncias de poder na instituição. Inicialmente, a reitora destaca situações vivenciadas dentro da sala de aula, relatando a existência de posturas machistas através de comentários advindos de professores homens, através dos quais a sua capacidade de gestão é colocada em dúvida com base no fato de ser mulher e possuir pouca idade, demonstrando que, além do preconceito de gênero, as mulheres também são vítimas de preconceito quanto à sua idade.

Essa dupla forma de preconceito foi observada por Beltramini, Cepellos e Pereira (2022), que destacam a existência de uma associação entre etarismo e gênero, em que, para alcançar o mesmo reconhecimento que os homens com mesma idade e cargo, as jovens mulheres necessitam provar mais a sua capacidade, e apresentar um trabalho de melhor qualidade. Os autores também apontam para a discriminação que surge baseada nas normas etárias, ou seja, quando a mulher não corresponde à expectativa da idade de alguém que ocupará determinada posição na organização, surgindo os estereótipos de “jovem nova” e “jovem velha”, influenciando e dificultando a sua ascensão profissional.

Aliado à idade, o fator de uma mulher no comando parece não ser bem recebido pelos professores, fato estudado por Hryniewicz e Viana (2018), que salientam que para a mulher gerenciar homens, principalmente os mais velhos, pode ser um desafio, pois eles não estão acostumados com esse cenário, podendo ser pouco receptivos e desrespeitosos.

O relato também permite observar que, em ambientes de alta concentração do poder (como o Conselho Universitário), o qual, via de regra, em sua maioria são compostos por homens, as mulheres também sofrem com situações em que a sua voz é calada ou desconsiderada, suas decisões e opiniões são constantemente questionadas e vistas como menos valiosas, o que a reitora tão bem destaca que não aconteceria se partissem de um homem.

Pode-se, então, verificar o quanto são atuais as afirmações de Grangeiro e Militão (2020) quando apontam como uma barreira a dificuldade feminina de interação em ambientes majoritariamente masculinos. Nesses ambientes, a mulher reprime sua voz ou sente sua voz calada quando se pronuncia, podendo aparentar menor capacidade para assumir cargos de comando, interiorizando assim a necessidade de trabalhar ainda mais para se destacar e obter reconhecimento do que os homens.

No entanto, existe um ponto de destaque nesse relato: a forma como a reitora reagiu frente à atitude machista do professor, não calando sua voz, deixando claro a postura discriminatória dele e exigindo respeito, é de extrema importância e uma quebra de paradigmas, demonstrando que as mulheres podem desafiar diretamente comportamentos discriminatórios e sexistas. Essa ação não apenas desafia as normas sociais que perpetuam o fenômeno do TV, mas também encoraja outras mulheres a se posicionarem e a ocuparem espaços de liderança com firmeza e determinação, contribuindo para a desconstrução de estereótipos de gênero arraigados na sociedade. Como já destacam Marry e Pochic (2017), as mulheres necessitam superar os pré-julgamentos negativos, tanto de homens quanto de mulheres, sobre a capacidade de se impor.

Também na fala de duas reitoras, destacaram-se situações de discriminação derivadas de suas áreas de formação, o fato de não serem formadas na área de maior importância ou tradição no órgão, gerou a necessidade de reforçar e demonstrar ainda mais a sua competência, como verifica-se no trecho abaixo da fala da R3:

Sim, a principal barreira que eu tive que enfrentar, e dela derivam outras, é o fato que eu venho da área das humanidades, da linguagem por assim dizer. Eu sou linguista, então eu sou uma linguista numa universidade que tem uma tradição na área da saúde. A primeira coisa que eu tive que atestar é que eu era uma Professora Doutora Pesquisadora, é importante ter uma carreira acadêmica, eu tive que vencer isso, eu tive que mostrar, teve uma época quando eu já tinha começado a me posicionar politicamente, eu olhava para as pessoas e dizia que isso era um contradiscurso, eu só dizia isso porque eu sabia que tinha uma palavra que negava o que eu dizia: olha, eu sou linguista, mas eu sei administrar uma universidade; Para eu dizer isso, para eu fazer esse discurso, tinha alguém que me contrapunha e isso foi uma barreira muito forte (R3).

O relato da reitora vai ao encontro do que destaca Fontenelle-Mourão (2006) quando destaca que muitas mulheres necessitam trabalhar e se esforçar muito mais que os homens para serem respeitadas e reconhecidas como líderes competentes ao exercerem funções de comando.

Somando-se a isso, como se observa no relato da R1, a seguir, nota-se a existência de um padrão de chefia, tradicionalmente ligada aos homens, no qual existe a visão de que a liderança masculina é a ideal:

É uma unidade mais conservadora, com pessoas mais velhas e que sempre foram lideradas por homens. Me candidatei contra ele na época e acabei ganhando, eu nem imaginava, porque eu era bem mais nova, ele já tinha sido vice-reitor, pró-reitor, tinha uma baita trajetória profissional, e tinha, como é que eu posso dizer, era o padrão de chefia (R1).

Esse depoimento demonstra que, mesmo nos dias de hoje, os ambientes masculinos ainda são um obstáculo para a ascensão feminina. A ideia de que a liderança masculina é a padrão e ideal levanta uma grande barreira para as mulheres. Para adentrar nesses ambientes, as mulheres necessitam superar desde medos e inseguranças pessoais, como até mesmo romper os estereótipos arraigados na sociedade sobre sua capacidade de liderar.

Essa dificuldade de aceitação da liderança feminina é destacada por Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015). Eles salientam que a mulher, devido às suas características pessoais e de aprendizado, é considerada como inferior ao modelo de liderança dominante e masculinizado, não encontrando então nas organizações as mesmas oportunidades de crescimento que os homens.

As mulheres na liderança lutam constantemente para a desconstrução de vários estereótipos como: os de gênero, raça, idade e classe social. Na fala da R3, observa-se essa luta para romper com os pré-julgamentos, em especial o estigma de ser vista como "brava", devido ao seu posicionamento firme:

Eu sou uma mulher negra, aí sim tem barreiras. Eu poderia te falar também da perspectiva pessoal: sou uma mulher com um *ethos* bravo, posicionada, me indigno com as coisas, mas não ofendo ninguém, não agrido, isso eu tenho muita clareza, mas eu sou uma mulher que as pessoas dizem: a professora é brava. Eu brinco que isso tem a ver com a minha condição de mulher negra, é o meu corpo de mulher negra, eu percebi muito isso quando eu começo a fazer internacionalização na África, eu percebo que o meu *ethos* bravo, era uma coisa do corpo negro, é nosso tom, é nossa textura, mas isso deu um trabalho danado porque eu lembro que na campanha me apelidaram de "fio desencapado", isso dizia de uma imagem que se tinha de mim, que inclusive tentou se explorar muito (R3).

Chega-se, então, ao que Tonelli e Carvalho (2023) destacam sobre a ascensão das mulheres em cargos de liderança, acreditando resultar em um duplo dilema quanto à sua forma de liderar. Por um lado, espera-se que essas mulheres adotem comportamentos considerados femininos, baseados nos estereótipos de que mulheres são emocionais, dóceis, conciliadoras e amáveis; por outro, espera-se que

apresentem características tipicamente masculinas, como assertividade e racionalidade.

No entanto, esse relato nos permite reforçar os achados de De Souza, Porto e Ayres (2022), que afirmam que as mulheres encontram dificuldades de aceitação junto aos seus liderados, que tendem a não aceitar atitudes assertivas e diretas por parte de uma mulher. Ao ter uma postura assertiva e direta, a reitora passa a ser vista de maneira negativa, ganhando reputação de brava e um apelido pejorativo de “fio desencapado”. Essa reputação negativa foi inclusive utilizada, no momento da disputa eleitoral, para, de certa forma, reforçar os estigmas negativos criados ao redor de sua imagem.

Os cargos da alta hierarquia, normalmente exigem uma grande exposição pessoal, verifica-se isso no relato da R2, quando questionada sobre a existência de alguma desvantagem ou dificuldade ao ocupar o cargo de reitora, ela demonstrou que essa grande exposição é um desafio pessoal, que necessita ser superado, como podemos ver no trecho abaixo:

Uma dificuldade que o cargo exige é uma grande exposição, aí é uma dificuldade pessoal, o cargo exige uma grande exposição pessoal (R2).

Nota-se então que as mulheres necessitam superar uma série de desafios tanto pessoais como institucionais para conseguir, além de realizar as demandas do cargo exercido, também comprovar a sua capacidade profissional.

Vaz (2013) destaca que, historicamente, as barreiras enfrentadas na busca pela educação profissional de qualidade, como a dificuldade do acesso à educação superior e a inserção em carreiras de menor prestígio social, foram fatores que dificultaram a qualificação das mulheres. Nesse contexto, a fala da R3 possibilita a percepção de outras barreiras históricas, em que se associam raça e condição social. Historicamente, a associação dessas duas identidades fazem com que as mulheres negras e numa condição social desfavorável, sejam levadas para profissões menos valorizadas e também tenham lacunas em sua vida escolar, como o trecho a seguir destaca:

Então para mim hoje, teria toda uma discussão, se eu pegar uma mulher negra, que se você olhar o primeiro emprego é faxineira, uma mulher negra para ter sucesso acadêmico ela enfrenta uma infinidade de barreiras, eu coloco uma simples: o aprendizado da língua estrangeira. Para mim não foi algo dado, uma vez que eu venho de escola pública, com estudo atrasado e isso na minha carreira acadêmica isso fez falta, faz falta hoje na Reitoria, na medida em que eu não tenho proficiência, tenho muito mal numa língua francesa, não tenho na língua inglesa, isso não é resultado de uma falta de inteligência minha, isso é resultado da minha trajetória de vida (R3).

Mesmo não sendo o tema deste estudo, não se pode deixar de considerar essas associações de identidades, que, ao longo da vida, acabam fazendo com que os preconceitos sofridos pelas mulheres sejam intensificados.

No entanto, Vaz (2013) destaca que a menor presença feminina nos altos cargos de gestão, não deve ser relacionada exclusivamente a atitudes discriminatórias, sendo necessário considerar o conflito entre a vida profissional e pessoal. Esse conflito aparece no relato da R1, que destaca que a dificuldade de conciliação entre as responsabilidades da casa e com filhos e as responsabilidades do cargo e exigências da carreira, criam uma sobrecarga feminina:

É diferente para a mulher, eu acho que pesa bem mais, porque tem uma sobrecarga, já em casa todo um envolvimento, ainda mais com filho pequeno (R1).

Essa sobrecarga é destacada por Lima, *et al.* (2013) que afirmam que o fato de as mulheres ainda terem grande responsabilidades vinculadas ao lar e família faz com que elas se cobrem mais, se sobrecarregando e criando estratégias para suavizar os conflitos entre o pessoal e o profissional.

Nesse sentido, destaca-se que conciliar as demandas dos altos cargos exercidos e todas as responsabilidades familiares tradicionalmente ligadas às mulheres, também é árduo para as reitoras, pois conforme Grangeiro e Militão (2020) a carga de trabalho próprio dos cargos de alta hierarquia não dispensa a mulher dos papéis fixados como femininos, como dona de casa, esposa e mãe, tornando um desafio o equilíbrio desses papéis e do papel de gestora, resultando em sobrecarga de trabalho para a mulher.

O quadro 4 apresenta o resumo das barreiras na carreira profissional feminina, vivenciadas pelas gestoras.

Quadro 4 – Resumo: Barreiras na carreira profissional vivenciadas pelas gestoras

OBJETIVO	R1	LITERATURA	R2	LITERATURA	R3	LITERATURA	
Identificar as principais barreiras na carreira profissional feminina, vivenciadas pelas gestoras	Discriminação de gênero - comentários machistas e preconceituosos	Steil (1997)	Maternidade na juventude	Serafim e Bendassolli (2006)	Escolha carreira pela licenciatura - Estigmas sociais	Nakata, da Silva e dos Santos (2010), Vaz (2013)	
	Discriminação de gênero associada ao etarismo - mulher jovem	Beltrami, Cepellos e Pereira (2022)	Falta de suporte familiar/apoio conjugal e expectativas sociais do papel feminino	Hryniewicz e Vianna (2018)	Interseccionalidade entre discriminação de gênero, condição social e raça	Crenshaw (1989)	
	Dúvida capacidade de liderança - questionamentos e críticas constantes	Steil (1997); Hryniewicz e Viana (2018)	Carga dupla de trabalho - desigualdade distribuição das responsabilidades familiares		Lima, <i>et al</i> (2013)	Área de formação - demonstrar mais competência	Fontenelle-Mourão (2006)
	Ambientes majoritariamente masculinos - voz calada	Grangeiro e Militão (2020)	Grande exposição		Tonelli e Carvalho (2023)	Estigmas e pré-julgamentos - duplo dilema de liderança - dificuldade de aceitação liderados	Tonelli e Carvalho (2023); De Souza, Porto e Ayres (2022)
	Padrão de chefia ideal - masculina	Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015)					
	Sobrecarga feminina	Lima, <i>et al</i> (2013)					

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

4.3 Se e como os fatores do Teto de Vidro afetaram as carreiras das reitoras

Com o objetivo de investigar se e como os fatores que constituem o TV (De Souza; Porto e Ayres, 2022; Grangeiro e Militão, 2020; Alencar e Amarante, 2020; Vaz, 2013; Serafim e Bendassolli, 2006; Fontenelle-Mourão, 2006) afetaram a carreira das reitoras, buscou-se conhecer suas experiências em relação às responsabilidades familiares, a conciliação entre vida pessoal e profissional, a influência da maternidade em suas trajetórias profissionais e possíveis situações inconvenientes vivenciadas por serem mulheres ou mães.

Inicialmente, questionou-se às reitoras se as responsabilidades familiares fizeram com que, de alguma forma, elas se questionassem ao assumir o cargo de reitora. Apenas a R1 respondeu positivamente, ela considerou não assumir o cargo devido às suas responsabilidades familiares, especialmente em relação ao seu papel de esposa e aos planos familiares que teriam que ser adiados ou cancelados, conforme demonstra o trecho abaixo:

Eu nessa época, estava pensando em engravidar de novo, queria ter um segundo filho, e eu pensava em fazer pós-doutorado também, então tinha uma série de planos pessoais para aquele período. E veio a questão da nomeação para reitoria, porque foi uma mudança radical na vida, algo que não está planejado.

Veio a nomeação, eu olhei pro meu marido na época, e disse: se quiser eu não assumo. Eu estava num desespero, porque era uma mudança, uma quebra e eu sabia que era uma quebra que talvez chegasse no que aconteceu de fato, o divórcio, porque era todo um plano familiar que estava sendo concluído naquele momento (R1).

É importante esclarecer a situação incomum vivenciada por esta reitora no ato de sua nomeação: ela compunha a chapa vitoriosa no processo de consulta popular para reitor e vice-reitor, porém não era a candidata a essas funções, fazendo parte da lista tríplice, no entanto, foi escolhida e nomeada pelo Presidente da República. Assim, mesmo participando ativamente do processo de escolha e do plano de gestão eleito, foi surpreendida pela nomeação, o que de certa forma, justifica e elucida o questionamento sobre assumir o cargo.

No entanto, constata-se que o fato de ser mulher fez com que o questionamento sobre assumir o cargo fosse mais intenso, pois o principal motivo apresentado, foi o plano familiar de ter o segundo filho, situação essa que não seria uma questão tão determinante para um homem, pois, a paternidade, genericamente, pode ocorrer ao longo de toda a vida masculina, e também considerando a diferença de tempo de afastamento da licença maternidade e o tempo de dedicação materno ao recém-nascido, muito diferente da situação masculina.

A maternidade é um aspecto muito importante no universo feminino. Alencar e Amarante (2020) afirmam que as mulheres buscam encontrar o melhor momento profissional em suas carreiras para exercer a maternidade, porém essa preocupação não é fruto de uma decisão pessoal e individual, tem raízes profundas nas questões estruturais da sociedade.

Nesse ponto, destaca-se o quanto as mulheres necessitam programar seus planos pessoais e sua carreira. Assim, oportunidades de ascensão imprevistas podem, de certa forma, ser perdidas quando a mulher se vê frente ao dilema família e carreira. Durante a sua carreira, constantemente, elas necessitam optar entre os planos profissionais e planos pessoais.

A nomeação das demais reitoras ocorreu da forma habitual, foram candidatas à função e eleitas em processo de escolha junto à comunidade, sendo nomeadas pelo Presidente da República. Ambas afirmam não terem se questionado quanto a assumir

o cargo frente às suas responsabilidades familiares. Todavia, no relato da R3, percebe-se que foi necessário desenvolver estratégias para cuidar da família e ao mesmo tempo atender as exigências e demandas da função:

Me fez reservar o cuidado, me fez me preocupar bastante com o cuidado com a minha família, de explicar para minhas filhas. Eu falei isso para as minhas filhas e às vezes em alguns debates dentro da própria Universidade, eu sempre disse que eu não queria, nunca, olhar para minha trajetória e dizer: eu não fiz isso porque fui cuidar da minha família; me atrevo a dizer que eu dou conta de cuidar de todo mundo. Talvez lá no final, lá na frente, eu vá receber uma fatura dizendo que eu não dei conta, mas eu acho que dá para fazer tudo ao mesmo tempo (R3).

Esse relato demonstra a luta pelo equilíbrio entre a vida pessoal e o desenvolvimento e ascensão na carreira. Além da grande determinação e obstinação da reitora ao desejar construir uma carreira de sucesso, observa-se, um questionamento interior quanto à efetividade da sua maneira de equilibrar as funções de gestora e mãe, uma preocupação de que futuramente possa surgir algum “preço” a ser pago pela opção de desempenhar ambas.

A fala da R2 destaca que, embora tenha enfrentado desafios ao engravidar durante a graduação, posteriormente, ao assumir o cargo de reitora, não sentiu que a maternidade afetou sua decisão, pois nessa fase, os filhos já estavam crescidos:

Não, porque eu já tenho meus filhos grandes então, em outro momento eu poderia pensar nos filhos, mas como já estão grandes não, não pensei em nada disso (R2).

Assim, analisando os três relatos acima, nota-se que as responsabilidades familiares afetaram o desenvolvimento de suas carreiras. Num contexto geral, constata-se que essas responsabilidades são tão importantes para as mulheres que, mesmo mulheres altamente qualificadas podem se questionar quanto a assumir altos cargos de gestão, pelas altas exigências que o cargo traz consigo, que podem prejudicar planos familiares e pessoais ou até mesmo gerar faturas de culpa para o futuro.

Observa-se então, a possibilidade dessas mulheres carregarem consigo o sentimento de culpa, destacado por De Souza, Porto e Ayres (2022) que apontam para o sentimento de culpa vivenciado por algumas mulheres que, em determinado momento de suas carreiras, priorizam os planos profissionais e postergam planos familiares, até mesmo ao necessitar diminuir o tempo de convívio familiar para atender as demandas do cargo. Grangeiro e Militão (2020) também salientam que esses

adiamentos de planos pessoais, como o da maternidade, podem, de certa forma, gerar sofrimento e culpa para as mulheres.

Nesse contexto, buscou-se entender como essas gestoras conciliam sua vida pessoal e profissional. Em suas falas, pode-se sentir que a busca pelo equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional é uma verdadeira luta, elas reconhecem e destacam a importância e a necessidade de possuir apoio emocional e uma rede de apoio eficaz nessa tarefa.

A fala da R3 demonstra o cuidado para reservar tempo para a família, existindo a necessidade de recusar e dispensar alguns convites e demandas oriundos da função:

Preciso preservar tempos mínimos para minhas filhas e se eu ficar aceitando tudo, eu não vou fazer, não vou conseguir, então eu meio que tento estabelecer essas ilhas das quais o “não vou fazer” existe, mas não é simples, é bem difícil (R3).

Já a R1 destaca o quanto considera determinante possuir uma rede de apoio familiar e de apoio profissional que auxilie no tratamento de sentimentos como o de culpa, para conseguir desenvolver e atender as demandas da reitoria sem prejudicar a qualidade de tempo com a família:

Equilibrando. Hoje, se pensar eu não consigo conciliar. Mas eu tento, eu tento terapia, acho que ajuda muito, te faz enxergar que, por mais que te dediques, por mais que te comprometas, o resto tem que estar bem para tudo funcionar bem...o tempo não adianta em quantidade que eu estou com a família, adianta em qualidade ... É importante ter alguém que te apoie e uma casa que te acolha, acho que isso é fundamental para que consigas exercer o cargo sem o peso, porque eu vivi um tempo que eu exerci o cargo com peso, uma culpa que a gente carrega, eu carregava uma culpa muito forte e aquilo não era bom para mim, porque não me fazia bem e eu não conseguia estar bem na outra atividade (R1).

A importância do apoio familiar é destacada também pela R2 e R3:

Meu marido é professor também na instituição, é alguém que acompanha o processo, ele não é uma pessoa alheia, ele é uma pessoa que está no mesmo meio, vivência então tudo isso também, então é um parceiro, é uma espécie também de uma parceria (R2).

Eu tenho um companheiro que é uma baita de uma retaguarda para mim, ele compra as minhas lutas e me dá todo o amparo que eu preciso (R3).

Através desses relatos, pode-se apontar os fatores que as gestoras destacam fundamentais para conciliar vida pessoal e profissional, destacam-se: o apoio familiar, o apoio psicológico e a preservação de tempos de qualidade em família. Considerando as narrativas, durante o exercício da reitoria, pode-se dizer que elas possuem apoio

familiar em suas rotinas, o que é determinante para a conciliação dos papéis desempenhados.

No relato da R1 nota-se a vivência de momentos em que o sentimento de culpa atrapalhou suas atividades familiares e também de gestora, sentindo peso ao exercer o cargo; no entanto, com o apoio familiar foi possível minimizar essa carga. Fontenelle-Mourão (2006) salienta que o apoio familiar é um facilitador para exercer com êxito altos cargos, pois, embora tenham alcançado postos importantes e de muita responsabilidade nas organizações, as mulheres demonstram preocupação em conciliar o trabalho e a família.

O inverso também é destacado por Grangeiro e Militão (2020), segundo os quais quando existe a falta de apoio do cônjuge frente às exigências de maior disponibilidade de tempo e dedicação feminina ao cargo, surge uma barreira no âmbito familiar que pode prejudicar o desenvolvimento profissional feminino.

Por sua vez, R2 coloca que a conciliação entre vida pessoal e profissional tende a ser mais fácil quando ambos os cônjuges são da mesma área, no caso, inclusive trabalham na mesma instituição, porque assim o cônjuge vivencia todo o processo conhecendo as exigências da função, sendo mais fácil conseguir apoio familiar.

Um grande aspecto da vida da mulher corresponde à maternidade, conciliar trabalho e maternidade é um desafio grande, como o relato da R1 destaca, especialmente quando existem grandes demandas de tempo e viagens do cargo, que ocasionam afastamento do lar:

A questão de ter filho pequeno, acabou ficando mais limitado. Por exemplo: se meu ex-marido estava fazendo doutorado, eu apoiava, mas quando tenho qualquer viagem em função do cargo de reitora e eu peço uma troca de dias da guarda, é mais difícil, porque tudo é questionado, e então tem uma diferença que a gente enxerga (R1).

Esse relato nos permite verificar que a falta de mobilidade feminina é diretamente afetada pelas responsabilidades familiares, assim como descreve De Souza, Porto e Ayres (2022), sendo então, uma barreira real para o crescimento das mulheres. Esse relato nos demonstra duas barreiras que se associam e dificultam o equilíbrio dos papéis exercidos, a dificuldade de mobilidade frente às responsabilidades com a maternidade e a falta de apoio do ex-marido frente às necessidades de adaptação às demandas do cargo da ex-esposa.

Assim, no que tange à influência da maternidade na ascensão profissional, as reitoras consideram que a maternidade influencia no avanço profissional da mulher,

porém apresentam visões diferentes sobre essa influência. A R1 considera que a maternidade limita a mulher em termos de produtividade acadêmica, mas destaca também que traz alegria e completude, como verifica-se no trecho a seguir:

Eu acho que tem influência, porque ela limita pra mulher, ela limita bastante, eu vejo isso porque a produtividade, por exemplo, de currículo minha caiu muito depois que eu tive filho, caiu muito, eu tinha uma rotina de pesquisa que acabou...mas por outro lado eu não vejo a minha vida sem ela, assim super completa (R1).

R2 considera que, num primeiro momento, sua primeira gestação, a maternidade representou um desafio para sua formação acadêmica, fazendo interromper e quase abandonar a graduação, pois engravidou muito jovem, mas posteriormente, num segundo momento, em sua segunda gestação, não sentiu que interrompeu seu progresso acadêmico.

Por sua vez, R3 apresenta uma visão positiva quanto a influência da maternidade na sua carreira. Considera a experiência da maternidade um fator que lhe possibilitou o desenvolvimento de mais sensibilidade, contribuindo para seu desenvolvimento pessoal e profissional:

Eu não vejo a maternidade como um problema para minha ascensão profissional, porque sempre disse para minhas filhas: eu vou, mas eu volto. Eu sou mãe especial, tenho uma filha com autismo e tenho uma filha por adoção, então eu sou mãe que tá em dois lugares muito específicos. Essa minha condição de mãe me tornou melhor, não no sentido religioso do termo, eu falo para meus alunos, eu começo a ver determinados problemas na universidade quando as minhas duas condições de mãe se encontram, aí eu começo a ver coisas que antes eu não via, eu começo a ter sensibilidades para coisas, então de maneira nenhuma elas me atrapalharam, ao contrário, me ajudaram (R3).

Esses relatos, proporcionam a visualização de diferentes aspectos em relação à maternidade e a carreira dessas gestoras. Para R1, a maternidade limita a mulher em questões de produtividade, reforçando o que Vaz (2013) enfatiza ao salientar que a menor produtividade feminina, pode estar associada a fatores como a dificuldade em conciliar a vida profissional e pessoal.

Por sua vez, R2 demonstra que a maternidade pode, de certa forma, influenciar a ascensão feminina, porém não é um aspecto determinante, pois vivenciou situações diferentes em relação à maternidade, assim a maternidade pode influenciar de forma mais significativa quando está relacionada com outras questões como idade e falta de apoio familiar.

Já R3 demonstra que, analisada por um ângulo diferente, a maternidade pode ser um fator positivo na carreira feminina, ajudando a gestora a desenvolver habilidades para executar as suas funções como reitora. Sua experiência desafia as normas tradicionais de gênero que muitas vezes associam o sucesso profissional com a ausência de responsabilidades familiares significativas. Ela demonstra que é possível ser uma profissional de sucesso enquanto se lida com responsabilidades complexas e árduas, desafiando estereótipos de que mulheres com filhos não conseguem se dedicar plenamente ao trabalho.

Nesse contexto, Fontenelle-Mourão (2006) observou que as mulheres desenvolvem uma forma particular de liderar, conciliando o público e o privado, unindo as experiências de vida como mulher e os ensinamentos do lar com as experiências profissionais.

A R3, ao afirmar que suas responsabilidades como mãe não atrapalharam a sua ascensão profissional, desconstrói os estereótipos tradicionais que associam a maternidade com a limitação profissional. Este posicionamento contraria a abordagem de Serafim e Bendassolli (2006), que, ao analisar a relação das mulheres com o mercado de trabalho, mais especificamente o conflito feminino entre a carreira e a maternidade, destacam que a escolha está com a mulher, pois quanto mais elas optarem por uma carreira em detrimento da sua condição biológica reprodutiva e da família, mais conseguirão alcançar a igualdade.

Coelho (2006) já apresentava modelos de interpretação do TV, um deles corresponde à discriminação por preferência, na qual as mulheres são discriminadas unicamente por ser mulher, mesmo que elas apresentem a mesma produtividade. Nesse contexto, quando questionadas sobre a vivência de algum inconveniente por ser mulher ou mãe, na sua atuação como reitora ou ao longo de suas carreiras, duas reitoras relataram momentos discriminatórios, conforme o trecho a seguir, da R3:

Eu sou muito de ir à luta, então se a barreira aparece, eu enfrento, eu enfrentei coisas muito difíceis dentro dessa Universidade, violência mesmo, violência institucional, tenho clareza que tem a ver com essa minha condição de mulher, de mulher negra, dessa figura que se posiciona, às vezes, até agora mesmo na condição de reitora, às vezes (sou da área de linguagem, sou analista de discurso, então eu presto muita atenção no que as pessoas vão me falando) as pessoas me falam de um modo que eu percebo que elas só estão falando daquele modo comigo porque eu sou mulher, tipo assim: um servidor técnico que senta na minha frente e começa a me explicar uma questão técnica, vou ouvindo, ele constantemente me pergunta: você está entendendo? Você sabe disso que estou falando? Essa pergunta tem a ver com a minha área de formação e tem a ver com a minha condição de mulher, duvido que se fosse um professor homem, doutor sentado na frente dele, ele faria a mesma pergunta (R3).

O relato de R3 reforça a intersecção do preconceito racial e de gênero. A reitora identifica que vivenciou ao longo de sua carreira, o surgimento de barreiras exclusivamente por ser mulher, inclusive situações de violência institucional. Essas barreiras, foram reforçadas pelas suas características raciais e de personalidade. Também pode-se notar no relato a ocorrência de outro fenômeno que as mulheres enfrentam no ambiente de trabalho, chamado *mansplaining*.

O fenômeno *mansplaining*, é a união de *man* (homem) e *explaining* (explicar). De acordo com Stocker e Dalmaso (2016), consiste em uma fala didática direcionada à mulher, como se ela não fosse capaz de compreender ou executar determinada tarefa, justamente por ser mulher. Assim, a suposição de que uma mulher, especialmente uma mulher em posição de liderança, pode não entender uma questão técnica é uma forma sutil de discriminação que perpetua o TV.

Assim, nota-se que a mulher necessita comprovar constantemente a sua capacidade e competência, o que não seria exigido de um homem na mesma posição. Essa constante dúvida quanto à capacidade feminina, também é destacada na narrativa da R1 a seguir:

Parece que a gente tem que provar mais coisas para poder ter um reconhecimento ou ter uma valorização. Tem momentos que tu tens que estar sempre te reafirmando, que eu me questiono, hoje, se fosse um homem, teria que estar se reafirmando a todo momento? Certamente não, certamente não e provando a todo momento que tem condições para estar no exercício do cargo, e isso percebo que acontece por muitas vezes (R1).

Essa visão também é destacada por Fontenelle-Mourão (2006), que aponta para a existência da necessidade feminina de confirmar competência profissional para justificar o alcance dos altos postos no topo da carreira, demonstrando ser por mérito e não por outros quaisquer fatores. Logo, mulheres precisam trabalhar e se esforçar bem mais do que os homens para serem respeitadas e reconhecidas como líderes competentes.

Ainda sobre a vivência de inconvenientes por ser mulher ou mãe, R2 destaca que, mesmo parecendo soar estranho, não sentiu tais inconvenientes, ao contrário, relata que a área de formação feminina e o apoio recebido de uma orientadora, que valorizava mães como alunas mais focadas, foram pontos positivos na sua trajetória:

Não senti inconvenientes, talvez soe estranho, mas talvez porque eu venho de uma área muito feminina (Letras) e eu tive uma orientadora, hoje se falaria em sororidade, naquela época não se usava esse termo, mas eu me lembro que ela disse uma frase que me marcou muito: “eu prefiro orientar mulheres que sejam mães porque elas são mais focadas”. Então assim nunca tive

dificuldade, ela falava que as solteiras são muito dispersas então eu tive esse apoio da professora (R2).

Pode-se verificar que o apoio da orientadora gerou na gestora um sentimento de incentivo que marcou significativamente a sua carreira, confirmando que a sororidade é um fator muito importante e necessário para o desenvolvimento da carreira das mulheres.

O Quadro 5 mostra os resultados da análise sobre a influência dos fatores que constituem o TV no desenvolvimento das carreiras das gestoras.

Quadro 5 – Resumo: influência dos fatores que constituem o TV nas carreiras das gestoras

OBJETIVO	R1	LITERATURA	R2	LITERATURA	R3	LITERATURA
Investigar se e como os fatores que constituem o TV afetaram o desenvolvimento de suas carreiras	Responsabilidades familiares – se questionou qto ao assumir o cargo - planos familiares adiados (maternidade) – priorizar planos profissionais = sentimento de culpa	Grangeiro e Militão (2020); De Souza, Porto e Ayres (2022)	Responsabilidades familiares – desenvolvimento da carreira (gravidez na juventude), ao cargo não afetou (filhos adultos)	Serafim e Bendassolli (2006)	Responsabilidades familiares - desenvolver estratégias – fatura futura (culpa)	De Souza, Porto e Ayres (2022)
	Equilíbrio família e carreira - apoio familiar e profissional (culpa – o peso exercer cargo)	Fontenelle-Mourão (2006)	Equilíbrio vida pessoal e carreira - apoio familiar - cônjuge mesmo meio	Fontenelle-Mourão (2006)	Equilíbrio vida pessoal e carreira - reservar tempos mínimos	Fontenelle-Mourão (2006)
	Maternidade - limita a mobilidade e a produtividade acadêmica	De Souza, Porto e Ayres (2022), Vaz (2013)	Maternidade - quando associada a juventude e falta de apoio familiar	Serafim e Bendassolli (2006)	Maternidade - fator positivo - desenvolvimento de habilidades	Fontenelle-Mourão (2006), contraria Serafim e Bendassolli (2006)
	Discriminação de gênero - provar constantemente a capacidade de estar no cargo	Fontenelle-Mourão (2006)	Discriminação de gênero - não sentiu, durante carreira teve sororidade	Fernandes (2021) – solidariedade feminina	Discriminação de gênero – <i>mansplaining</i>	Stocker e Dalmaso (2016)

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

4.4 Percepção e ruptura do Teto de Vidro

Com a intenção de compreender se essas mulheres romperam com as barreiras do TV na sua ascensão profissional, buscou-se entender como elas percebem e enfrentam esse fenômeno no exercício da função de reitora.

Inicialmente, as reitoras relataram como sentem o respeito da autoridade do seu cargo. Nesse aspecto, duas delas disseram já ter sentido desrespeito quanto à sua autoridade por ser mulher. O relato da R2 demonstra que, mesmo com a evolução no cuidado e respeito com a mulher, situações de desrespeito ainda ocorrem, mesmo que indiretamente:

Sim, não diretamente, eu entendo que há um cuidado hoje, talvez há 5 anos atrás ou 10 anos atrás não haveria, eu fui eleita com essa frase “Primeira reitora mulher” então isso sugere um cuidado, mas é perceptível o tratamento, enfim hoje um pouquinho mais contido, um pouquinho mais cuidadoso do que talvez seria algum tempo atrás (R2).

Assim, apesar de haver um reconhecimento do seu cargo como primeira reitora mulher da instituição, ela ainda enfrenta situações em que não sente sua autoridade totalmente respeitada, o que sugere a persistência dos desafios relacionados à igualdade de gênero no ambiente acadêmico já evidenciado por Vaz (2013). Nessas situações, a sua postura foi optar por desconsiderar esse comportamento, fazendo que não percebe quando ocorrem, conforme o trecho abaixo:

Faço que desconheço, que não vejo nada, para mim isso não é um problema (R2).

Frente às situações em que não sentiu sua autoridade respeitada, a R1 relata que reagiu confrontando diretamente, para assim garantir reconhecimento e respeito:

Sim, já vivenciei, acho que consegui me colocar todas as vezes que isso aconteceu, eu confrontei, confrontei diretamente para que as pessoas percebam, porque muitas vezes, talvez, até façam sem perceber (R1).

A reitora demonstra uma postura de enfrentamento diante de situações em que se sente desrespeitada, o que sugere firmeza e determinação na defesa de sua autoridade como reitora. Destaca-se a visão da entrevistada de que as pessoas, muitas vezes, têm essas atitudes sem nem mesmo perceber, nota-se então, que o desrespeito com a autoridade da mulher está tão arraigado na sociedade que muitas vezes são normalizadas e despercebidas pelo agressor.

Frequentemente, ao assumirem cargos de liderança, na tentativa de alcançar respeito e autoridade, as mulheres buscam adaptar-se à visão masculina de valor, alterando a sua forma de agir e vestir, passando a falar de uma forma mais direta e vestir-se de forma mais masculina (Irigaray; Vergara, 2009). Gomes (2010) identifica que a aparência física do candidato pode influenciar na percepção de sua competência.

Nesse sentido, a fala da R3 destaca a necessidade de adaptar seu comportamento ao longo do tempo, especialmente ao assumir cargos de liderança, mas não com o objetivo de demonstrar mais autoridade ou ter reconhecida sua competência, mas sim para que todos os segmentos existentes dentro da universidade se sintam representados, não somente o grupo que se identifica com sua identidade, como demonstra o trecho a seguir:

Quando eu cheguei na universidade, eu era assim: falo, não quero saber, não modalizo, critico; Aquela expressão: vou pro pau e não quero saber. Na medida em que eu vou delineando que percurso eu quero fazer, vou tendo que repensar minhas posições. Não tenho dúvida, no modo de vestir eu sempre fui muito resistente, é minha identidade, uso muito roupa de tecido africano e durante a campanha fiz questão de fazer a campanha inteira vestida com essas roupas, porque eu não queria que ninguém me cobrasse depois, hoje eu mudo um pouco, mudo porque me sinto à vontade também para vestir uma outra roupa, mas percebo que determinado segmento da universidade e determinadas áreas quando me veem fora dos meus vestidos africanos fazem questão de elogiar muito. Eu não pego este elogio baseado no nada, eu pego pelo que, deste lugar que eu estou, a minha roupa cria ou não identidade, e quando esses segmentos, essas mulheres, essas outras figuras dizem: nossa como você tá bonita diferente; é porque, naquele meu modo de vestir de pôr uma roupa mais social, uma coisa que comumente não uso, essas pessoas se sentem identificadas. Eu faço a mudança muito mais hoje pela compreensão de que eu represento todos esses, eu não represento só aqueles que se identificam com a reitora que se veste de tecido africano e roupa colorida. Represento esses outros também, então não vejo problema, eu não vejo problema em fazer essas variações, porque também não é uma questão de guerra (R3).

Ela reconhece ter adaptado sua forma de vestir e sua postura conforme as exigências do cargo e o percurso que deseja percorrer vão se delineando. No entanto, observa-se a preocupação e o cuidado em manter sua identidade e autenticidade, mesmo diante das pressões e expectativas, demonstrando assim uma postura de equilíbrio entre a adaptação às exigências do ambiente acadêmico e a preservação de sua identidade e valores pessoais.

Por sua vez, R1 e R2 relataram não alterar sua forma de agir ou vestir em função do cargo de reitora. No entanto, R2 reporta situações vivenciadas antes do cargo de reitora, quando exerceu a função de pró-reitora. Neste contexto, afirma que foi necessário adotar uma postura mais assertiva em determinadas situações, inclusive batendo na mesa para impor sua autoridade.

Os cargos de alto comando exigem habilidades para liderar indivíduos de várias identidades, por isso, questionou-se as reitoras sobre a existência de diferenças entre chefiar homens e mulheres.

Em seu relato, a R2 considera a existência de diferenças entre chefiar homens e mulheres. Na sua visão, com mulheres, é necessário fornecer um suporte pessoal maior e empoderamento; enquanto com homens, pode ser necessário moderar essa atitude, conforme percebe-se no trecho a seguir:

Eu acho que sim, existe diferença, com as mulheres a gente precisa inclusive dar um suporte, é mais pessoal, assim: você consegue, você tem o cargo, você vai lá e faz, empoderar. Às vezes precisamos empoderar nossas gestoras para que elas se sintam seguras. Com os homens não, com os homens você tem que às vezes diminuir, “desempoderar” um pouquinho, os homens não precisam disso (R2).

Esse relato destaca a necessidade de abordagens distintas ao liderar homens e mulheres, sugerindo uma percepção de que ambos podem necessitar de diferentes tipos de apoio e incentivo, mulheres necessitando ser empoderadas e homens necessitando ser incentivados a compartilhar a liderança, cedendo espaço para a participação e voz das mulheres.

As duas outras reitoras, por sua vez, reportam não existir diferenças significativas, desde que haja respeito e reconhecimento mútuos. Assim, a diferença em aceitar a liderança feminina não estaria no gênero, mas na constituição individual de cada pessoa, conforme trechos abaixo:

Eu gosto muito de trabalhar com homens e com mulheres. Eu não consigo ver diferença, se há respeito para mim é tranquilo, porque a falta de respeito às vezes acontece por parte de homens, mas acontece também por parte de mulheres porque tem talvez um comparativo, alguma coisa assim que pode tornar a situação também não tão interessante, que é a falta de sororidade. Essa falta de sororidade muitas vezes a gente enxerga e identifica (R1).

Tem mulheres que são tão machistas, tem mulheres que são tão agressivas e tem homens que são tão femininos então, preciso te dizer que estou te respondendo baseado muito mais na minha experiência da minha área, não posso falar nesse momento pelas outras áreas mais exatas, aí sim tem, pode ter diferença. Eu acho que a questão é da constituição do sujeito, seja ele masculino ou feminino, eu vou encontrar problemas dos dois lados. Agora eu gosto, eu sou alguém que em todos os cargos, isso pode dizer alguma coisa, todos os cargos que eu ocupei, inclusive de reitoria, a minha substituta ou minha vice sempre é mulher (R3).

Esses relatos sugerem que a experiência de trabalhar com homens e mulheres pode ser semelhante desde que haja respeito. Na fala da R1, observa-se o destaque dado à falta de sororidade feminina. De acordo com Fernandes (2021), sororidade pode ser explicada genericamente, como uma solidariedade feminina numa organização, que se forma pela reciprocidade e compartilhamento do mesmo ideal com a finalidade de alcançar o mesmo objetivo.

Assim, a falta de sororidade aponta para um desafio adicional que as mulheres enfrentam no local de trabalho, onde a rivalidade e a falta de apoio mútuo podem dificultar a ascensão na carreira. Esse fenômeno pode contribuir para o TV, pois a falta de suporte entre mulheres pode enfraquecer a rede de apoio necessária para superar barreiras estruturais.

A fala da R3 demonstra que mulheres podem reproduzir comportamentos machistas e agressivos. Nesse contexto, Gontijo e Melo (2017) afirmam que o TV é construído por homens e mulheres que replicam a discriminação, por vezes sem perceber. Essa replicação reforça então o TV e perpetua normas que dificultam a inclusão de estilos de liderança mais colaborativos e femininos.

Ao escolher mulheres como suas substitutas ou vices, a R3 contribui para que outras mulheres rompam o TV, promovendo oportunidades e visibilidade para mulheres em posições de liderança. Isso pode servir como exemplo e inspiração para outras mulheres, ajudando a superar barreiras estruturais e culturais que limitam o avanço das mulheres na hierarquia corporativa.

De acordo com Steil (1997), a participação desproporcional de mulheres nos altos cargos, pode ser uma consequência da tentativa masculina de preservar a autoestima conferida ao seu grupo enquanto detentor dos postos de comando e de maior visibilidade.

Nesse contexto, as reitoras relatam as suas percepções sobre a existência ou não de grupos formados principalmente por homens que se favorecem e se protegem, conforme parte do trecho a seguir:

Eu vejo que tem os grupos que se reúnem, grupos que mantém uma relação, penso assim em grupos de WhatsApp, grupos de corrida, grupos de moto, grupos de ciclismo, enfim grupos específicos e acho que ali tem momentos que conseguem fazer essa conversa que eu não vejo as mulheres fazendo, e que conseguem conversar, dialogar e já traçar talvez algumas metas e definir algumas coisas (R1).

No relato da R1, nota-se que os ambientes informais masculinos como: barzinhos e *happy hour* auxiliam na criação de relações que favorecem e aumentam a probabilidade de que homens escolham seus pares para assumir posições de comando como destacado por Grangeiro e Militão (2020). É o que também salientam Hryniewicz e Vianna (2018), quando destacam que os homens têm mais chances de cultivar relações próximas com os chefes homens, pois compartilham interesses comuns e não são vítimas de julgamentos sobre o tipo de relação existente.

Esse relato fortalece o que Steil (1997) destacava sobre os homens, como grupo detentor do poder, criando estruturas organizacionais que garantem a manutenção de sua posição de destaque. Essas estruturas são parcialmente determinadas pelos valores dos grupos que detêm o poder, envolvendo as políticas de seleção, de treinamento e a avaliação de desempenho das pessoas, definindo dessa forma, as características de quem pode ou não ocupar posições no topo dessa hierarquia.

A fala da R2, relata uma situação em que foi encorajada por um homem a se candidatar ao cargo de reitora para, dessa forma, o grupo evitar problemas de falta de representatividade feminina, devido ao movimento feminista ocorrido num momento anterior.

Foi uma situação curiosa, eu acho, que hoje, eu só sou reitora, porque houve um movimento muito forte das feministas, numa situação menor, numa situação de disputa por um cargo de direção de Instituto, então houve muita disputa em torno desse momento e pouco depois vem a eleição para Reitoria, e aí um homem veio me procurar e me disse: olha eu acho que é melhor você ir, porque vai dar problema se for só homem agora (R2).

Esse relato corrobora a afirmação de Steil (1997) sobre a manutenção do poder nas organizações, pois sugere a existência de uma dinâmica de poder na instituição, na qual homens podem buscar proteger seus interesses e influenciar nas decisões, mesmo em situações que envolvam a representatividade de gênero.

O quadro 6 apresenta o resumo dos resultados quanto a percepção e ruptura do TV pelas gestoras.

Quadro 6 – Resumo: Percepção e ruptura do TV

OBJETIVO	R1	LITERATURA	R2	LITERATURA	R3	LITERATURA
Descrever como as gestoras perceberam e enfrentaram o TV	Desrespeito a autoridade - atitude confronto direto	Vaz (2013)	Desrespeito a autoridade – velado, contido - atitude desconsiderar	Vaz (2013)	Respeito a autoridade - universidade autoridade muito observada	Vaz (2013)
	Diferença entre chefiar homens e mulheres - NÃO - desrespeito pode vir de homens e mulheres, falta de sororidade	Fernandes (2021)	Diferença entre chefiar homens e mulheres - SIM – mulheres necessitam empoderamento, incentivo - homens incentivados a compartilhar a liderança	Steil (1997)	Diferença entre chefiar homens e mulheres - NÃO - diferenças relação a constituição do sujeito - homens e mulheres podem reproduzir comportamentos machistas e agressivos	Gontijo e Melo (2017)
	Homens se favorecem/protegem SIM - ambientes informais masculinos	Grangeiro e Militão (2020); Hryniewicz e Vianna (2018); Steil (1997)	Homens se favorecem/protegem = SIM - homens buscam influenciar decisões	Steil (1997)	Homens se favorecem/protegem SIM - manutenção do poder	Steil (1997)

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

4.5 Possíveis caminhos que possam reduzir os efeitos do Teto de Vidro nas Universidades

Almejando encontrar caminhos possíveis de serem trilhados rumo a uma maior equidade de gênero nas Universidades Públicas Federais Brasileiras, reduzindo os efeitos do TV, solicitou-se que as reitoras falassem sobre aspectos que poderiam favorecer o acesso de mulheres aos cargos de gestão.

Em suas falas, as reitoras destacaram os seguintes aspectos que poderiam favorecer o acesso de mulheres aos cargos de gestão:

- ✓ Incentivo, valorização e reconhecimento das mulheres;
- ✓ Avaliação de currículo de forma diferenciada;
- ✓ Redução do tempo necessário para obter determinados graus acadêmicos, como mestrado e doutorado;
- ✓ Apoio das próprias mulheres;
- ✓ Critérios de avaliação e atribuição de produtividade para reconhecer e valorizar as contribuições das mulheres.

Os aspectos destacados pelas reitoras demonstram uma abordagem multifacetada e inclusiva para aumentar a representação das mulheres em cargos de gestão. Implementar essas estratégias pode favorecer o acesso das mulheres a cargos de gestão, criando um ambiente mais equitativo e justo, no qual as mulheres têm as mesmas oportunidades de avançar e prosperar em suas carreiras. Além disso, essas medidas não apenas beneficiariam as mulheres individualmente, mas também enriqueceriam as instituições com uma diversidade de perspectivas e experiências, promovendo inovação e excelência.

Observa-se recorrente na fala das reitoras, a importância da sororidade, o apoio entre mulheres é considerado crucial para superar as barreiras culturais e institucionais. Redes de apoio e grupos de afinidade podem fortalecer a solidariedade feminina, proporcionando um ambiente onde as mulheres se sentem apoiadas e encorajadas a avançar em suas carreiras. Esse incentivo é fundamental para que as mulheres se sintam motivadas a buscar posições de liderança.

Nesse aspecto, a fala da R2, destaca momentos em que existe a falta do apoio das próprias mulheres:

Favoreceria com o apoio das próprias mulheres, porque veja o movimento feminino, estou falando da minha experiência, o movimento feminista, o barulho que as mulheres fizeram naquele momento anterior, me elevou, mas durante a minha campanha nenhuma delas apareceu para ajudar na campanha, então são contradições, quer dizer, nenhuma delas estou sendo radical, poucas, então assim, tem umas contradições estranhas no próprio movimento, na própria interação entre as mulheres. Então eu acho que isso precisa ser mais pensado, ou mais trabalhado, mas dentro do movimento eu vejo essas contradições, talvez na fala abstrata contra o homem todo mundo se junta, mas quando você tem uma pessoa em concreto, que você pode gostar disso e não gostar daquilo, tudo bem, ninguém vai agradar todo mundo, mas é a mulher que tá se colocando ali, poucas realmente mantêm o apoio, então é mais fácil ser contra do que ser a favor, é mais fácil fazer um discurso contrário ao homem, mas não de apoio efetivo à mulher (R2).

A fala expressa uma preocupação válida sobre as contradições dentro do movimento feminista e a necessidade de maior coesão e apoio mútuo entre as mulheres. Para quebrar o TV, é crucial que as mulheres não apenas se unam contra as opressões externas, mas também cultivem uma solidariedade efetiva e prática entre si. Isso exige um esforço contínuo para superar diferenças individuais e fortalecer o apoio coletivo, garantindo que o movimento feminista não só critique as estruturas patriarcais, mas também promova ativamente a ascensão das mulheres a posições de liderança e poder.

Considerando a experiência das gestoras, durante suas carreiras e também no exercício do mais elevado cargo nas Universidades Públicas Federais Brasileiras, é importante compreender a opinião dessas mulheres sobre ações que promoveriam e estimulariam um ambiente com mais equidade de gênero nessas instituições. Assim, destacaram-se as seguintes ações, pessoais e institucionais:

- ✓ Estimular entre as mulheres a valorização e o apoio mútuo, incentivando o voto em mulheres, almejando a sororidade;
- ✓ Incentivar e apoiar as mulheres a concorrerem com os homens em eleições e disputas de cargos, reconhecendo sua competência e capacidade de liderança;
- ✓ Incluir a flexão de gênero em todas as comunicações oficiais;
- ✓ Adotar critérios de seleção que levem em consideração o equilíbrio de gênero nas equipes e nos órgãos de decisão;
- ✓ Mudar os critérios de competência e avaliação para reconhecer diferentes formas de contribuição e excelência acadêmica, indo além dos indicadores tradicionais de produtividade.

As duas primeiras ações são atitudes individuais que objetivam o empoderamento das mulheres, atitudes que despertam nas mulheres a coragem de demonstrar a ambição de assumir cargos de comando, reconhecendo sua capacidade e competência, como se vê na fala a seguir:

Eu acho que poderia partir de nós mulheres, a gente votar em mulher primeiro se a gente quer ter representatividade. Muitas vezes, a gente ainda tem a mentalidade da nossa criação e a gente enxerga um perfil padrão nos liderando e achamos que somos menos, então, talvez, é o estímulo pra entender que a gente pode, que a gente tem capacidade, tem condições de exercer qualquer atividade que a gente quiser, inclusive com maestria, muitas vezes, muito melhor do que os homens. Eu acredito muito nisso, que as mulheres conseguem exercer muito melhor que os homens, porque a gente consegue fazer um monte de coisa ao mesmo tempo. Eu acho que primeiro é a gente, entre as mulheres nos valorizarmos e nos estimularmos, então se eu quero ver mais mulheres nos cargos, então eu tenho que apoiar minha colega, e é significativo porque se a gente for ficar esperando, ainda são poucos homens que enxergam as mulheres, acho que são poucos homens que realmente admiram e enxergam que as mulheres podem estar superiores a eles (R1).

As mulheres ainda enxergam que os homens conseguem liderar melhor, e a gente acaba definindo isso, a gente escolhe, a gente tem a oportunidade de mudar esse cenário e muitas vezes a gente escolhe não se colocar como opositor. Eu me coloquei como opositora de uma pessoa mais velha que tinha toda uma experiência e eu não tinha experiência alguma, era pequena minha experiência administrativa e concorri à direção e deu certo. Muitos homens votaram na gente porque acreditaram que aquela mudança seria significativa para a unidade. Então eu acho que a gente tem que se colocar, entender que

pode se colocar à disposição e ter uma rede de apoio que entre nessa conosco é o principal: a gente não se enxergar menos que os homens (R1).

O relato destaca ações práticas e mudanças de mentalidade que são essenciais para romper com o fenômeno do TV. A autoconfiança, o apoio mútuo, a desconstrução de estereótipos e a criação de redes de solidariedade são elementos fundamentais para que as mulheres possam superar essas barreiras invisíveis e alcançar posições de liderança. Hoje, se são poucas as mulheres em alto escalão, elas são muitas no mercado de trabalho construindo carreira e criando estratégias de crescimento e superação (Santos; Tanure; Carvalho Neto, 2014). Logo, é necessário que as mulheres tenham coragem para trilhar caminhos rumo aos cargos de liderança.

R1 enfatiza a necessidade de as mulheres se valorizarem e se estimularem mutuamente, pois muitas delas ainda acreditam que os homens são melhores líderes, refletindo estereótipos internalizados desde a criação. Superar essas crenças é essencial para que as mulheres se vejam como igualmente capazes, ou até mais capazes, de exercer funções de liderança que os homens, desafiando assim as barreiras internas e externas que limitam sua ascensão.

Nesse aspecto, Dos Santos Canabarro e Salvagni (2015) destacam que a liderança feminina não somente é tão eficaz como a masculina como é uma importante política organizacional a ser trabalhada, para assim possibilitar que mais mulheres alcancem os postos de alta gestão.

A fala da R3, a seguir, apresenta ações no âmbito das instituições, que podem promover um ambiente mais equânime nas Universidades:

Então, o mundo acadêmico, principalmente quando a gente pega a definição do que é sucesso na carreira acadêmica, nós fazemos a partir de um perfil que é muito dos resultados, desse academicismo, desse produtivismo, então eu acho que a gente precisaria mudar um pouco e olhar aqui, os critérios de avaliação, sim eu posso não ter uma carreira brilhante da perspectiva do último Qualis A, não estou dizendo que um reitor ou reitora não tenha que ter isso, tem sim, eu acho que você tem que provar pros seus pares que você transita bem nesses outros lugares (R3).

A gente tem que parar de achar, no caso da mulher, que a maternidade é um problema, só está vindo à tona algo que de fato aí sempre esteve, a gente precisa ser respeitada nessa condição. A gente precisa entender que dentro das áreas, a competência para gestão, não é só o lattes, tem uma série de outros elementos que são inclusive da ordem de formação política que são determinantes. Então, eu acho que a gente precisa mudar, inclusive do lugar que eu estou, precisa definir que os critérios de competências eles não são por áreas, eles são da capacidade de cada um fazer o que faz com aquilo que lhe é dado dentro das suas condições (R3).

O relato da R3 demonstra uma questão já evidenciada por Vaz (2013), em que a progressão feminina mais lenta é associada aos argumentos de menor produtividade feminina, medida através do número de publicações e participações de eventos científicos. Porém, Vaz (2013) salienta que a menor produtividade científica feminina pode estar associada a fatores como: o menor interesse pela carreira, a falta de ambição, a dificuldade em conciliar a vida profissional e pessoal e a preferência pela docência ao invés da pesquisa. Nesse contexto, a reitora considera que alterar os critérios de avaliação e competências pode ser um fator importante para aumentar a equidade na área acadêmica, possibilitando assim criar um novo conceito do que seria uma carreira de sucesso.

Ainda sobre a avaliação de competências, Marry (2008) destaca que critérios aparentemente neutros prejudicam as mulheres quanto ao seu reconhecimento no meio científico. A preferência, mesmo subjetiva, por pesquisadores jovens que escalam de forma mais rápida na carreira profissional, e por pesquisadores que disponibilizam irrestritamente seu tempo para a carreira, é um desses critérios, que são mais fáceis de atingir para os homens, considerando que eles não necessitam interromper sua carreira com a paternidade e, via de regra, não são os principais responsáveis pela organização e sistematização dos compromissos familiares, historicamente assumidos pelas mulheres.

Vaz (2013) destaca que as estruturas institucionais vigentes nos órgãos públicos brasileiros tendem a eternizar o quadro de exclusão feminino, pois não existe garantia de critérios técnicos e universais de seleção para a nomeação dos altos postos de gestão, que via de regra ocorrem por indicação, podendo, inclusive, contemplar indivíduos que não pertencem ao quadro de carreira.

Nota-se que a reitora também destaca a existência de outras atividades desenvolvidas pelos docentes que devem ser avaliados e considerados através de critérios claros. Podemos identificar algumas dessas atividades no estudo de Barbosa, Mendonça e Cassunde (2016), que destacam que a atividade docente agrega outras funções como: o *business* através da busca de financiamentos, negociação de projetos e convênios, assessorias, participação em diversas instâncias e entidades científicas; também as relações institucionais que contemplam desde representar a universidade até a manutenção de relações com outras instituições.

Barbosa, Mendonça e Cassunde (2016) também colaboram com a visão da R3, pois destacam que, quando o professor atua no papel de gestor, entra em cena o

professor-gestor, que contempla atividades complexas e importantes, atendendo as necessidades e expectativas de todos os segmentos da instituição. Assim, o papel de gestor se caracteriza pelas tarefas de fomentar, incentivar e gerenciar os mecanismos para o desenvolvimento da instituição, e ao mesmo tempo, desenvolver as atividades ligadas ao ensino, pesquisa e extensão. Logo, observa-se que a experiência em cargos de gestão e articulação, são tão importantes quanto pesquisar e publicar, merecendo ser computado para fins de reconceituar o termo carreira de sucesso.

O quadro 7 apresenta os resultados quanto a possíveis caminhos que possam reduzir os efeitos do TV nas Universidades.

Quadro 7 – Resumo: possíveis caminhos que possam reduzir os efeitos do TV nas Universidades

OBJETIVO	Aspectos que poderiam favorecer o acesso de mulheres aos cargos de gestão:		
	R1	R2	R3
Indicar ações que possam reduzir os efeitos do TV no ambiente universitário	Incentivo, valorização e reconhecimento das mulheres; Avaliação de currículo de forma diferenciada; Redução de tempo para obter graus como mestrado e doutorado	Apoio próprias mulheres (sororidade) - maior coesão movimento feminista - não somente criticar as estruturas patriarcais, mas promover as mulheres à liderança	Mudança nos critérios de avaliação e atribuição de produtividade para reconhecer e valorizar as contribuições femininas
	Ações que promoveriam e estimulariam um ambiente com mais equidade de gênero nas universidades:		
	R1	R2	R3
	Estimular apoio, valorização e voto entre mulheres (sororidade); Incentivar e apoiar as mulheres concorrer com homens nas disputas de cargos - reconhecendo competência e capacidade de liderança feminina	Incluir a flexão de gênero em todas as comunicações oficiais; Adotar critérios de seleção de equipes e nos cargos de decisão visando o equilíbrio de gênero.	Mudar critérios de competência e avaliação para reconhecer diferentes formas de contribuição acadêmica, indo além dos indicadores tradicionais

Fonte: Elaborado pela autora, 2024.

5 Conclusão

Essa pesquisa teve por objetivo analisar o fenômeno TV a partir da percepção de reitoras de Universidades Públicas Federais Brasileiras quanto a existência ou não de barreiras em suas trajetórias profissionais. Investigando: quais as principais barreiras na carreira profissional feminina vivenciadas e se/como os fatores que constituem o TV afetaram a carreira das gestoras; descrevendo como elas perceberam e enfrentaram o fenômeno e indicando ações que possam reduzir o TV no ambiente universitário. Com isso, através dos objetivos gerais e específicos pontuados, buscou-se responder ao seguinte tema-problema: quais as barreiras percebidas pelas reitoras com relação ao avançar de suas carreiras e a ascensão ao cargo de reitora?

Das análises feitas sobre as respostas obtidas na pesquisa empírica, teve-se demonstrado um imenso amor pela profissão e grande dedicação de suas vidas aos estudos e à carreira por parte das entrevistadas. Além disso, verificou-se que o apoio familiar, ou a falta dele, e a base afetiva foram fatores determinantes em suas trajetórias, o que ressalta o quanto a mulher está ligada ao suporte emocional familiar e como a existência dele, ou não, funciona como uma alavanca na busca de seus objetivos.

Contudo, mesmo com o apoio familiar (umas com mais, outras com menos), todas ressaltaram inúmeras dificuldades atinentes ao gênero em suas caminhadas rumo ao sucesso profissional. Dentre as dificuldades listadas, teve-se a maternidade na juventude e também as relações instáveis com o cônjuge, além de discriminação de gênero.

Importa frisar que a carreira pública tende a fomentar a falsa ideia de que há uma maior estabilidade, que as progressões e promoções de cargos são lineares e garantidas, por se imaginar tratar de um processo equânime de admissão. No entanto, na prática, não funciona bem assim. Segundo os relatos das entrevistadas, e conforme os estudos feitos, a discriminação de gênero está também fortemente enraizada no meio público. Existe uma constante de comentários depreciativos sobre a capacidade de liderança dessas mulheres, bem como surgem questionamentos variados acerca de suas decisões e condutas.

Para além das discriminações e preconceitos sofridos no dia a dia de trabalho, tem-se que, diante de conselhos e assembleias, perante os seus teoricamente iguais,

as reitoras sofrem com situações em que a sua voz desconsiderada, suas decisões e opiniões são constantemente questionadas. Assim, o estudo demonstra que o desrespeito com a autoridade da mulher é uma situação tão enraizada na sociedade que, constantemente são normalizados e despercebidos pelo próprio agressor.

As mulheres lutam pela desconstrução de estereótipos e com isso é perceptível a dificuldade por elas enfrentada quando da tentativa de fazer valer suas decisões e posições, pois quando se impõem de forma firme e dura são consideradas grossas e desrespeitosas; já quando se colocam de forma doce e suave, são vistas como fracas e sem competência. Isso porque se, por um lado, espera-se que mulheres adotem comportamentos considerados femininos, por outro, espera-se também que apresentem características tipicamente masculinas, como assertividade, frieza e racionalidade quando postas em cargos de poder.

Ademais, foi possível constatar relatos de que as suas responsabilidades para com os filhos e com as famílias, sendo elas o suporte e também a base do seio familiar, restaram por culminar em desafios e barreiras aos seus avanços profissionais. Visto que é inegável a função social da mulher enquanto cuidadora da sua família, o que lhes gera a sobrecarga de uma jornada dupla de trabalho.

Nesse sentido, é possível considerar que, ao assumir ou concorrer ao cargo de reitora, muitas mulheres necessitam abdicar de algumas das suas responsabilidades familiares, especialmente em relação ao seu papel de esposa e aos planos familiares a serem adiados ou cancelados em função do cargo almejado.

Um desafio dessas reitoras foi lidar com a culpa das escolhas profissionais e das abdições pessoais, com os dilemas e com as dificuldades de lidar com a maternidade em contraponto às ambições profissionais.

Portanto, frente ao questionamento inicial que guiou a presente pesquisa, identificou-se que as mulheres que alcançaram os mais altos cargos na carreira nas IFES percebem sim a existência de barreiras no avançar de suas carreiras e na ascensão ao cargo em exercício de diversas formas, no entanto, como apresentado ao longo desse projeto, pontos se entrelaçam e são comuns entre elas, como a função da maternidade e o relacionamento com o cônjuge, da discriminação e do descrédito frente a liderança feminina, do conflito entre as responsabilidades familiares e do cargo e da falta de sororidade feminina.

O estudo também demonstrou a existência de outros sistemas de opressão que interferem na carreira feminina, além do preconceito de gênero, o preconceito racial e social são sistemas que se sobrepõem e reforçam a exclusão feminina.

Diante dos estudos feitos, algumas ideias de soluções ao tema-problema foram formuladas, dentre elas: Estimular a sororidade entre as mulheres através da valorização e do apoio mútuo, incentivando inclusive o voto em mulheres; incentivar a liderança feminina, apoiando as mulheres a concorrer com os homens em eleições e disputas de cargos, reconhecendo sua competência e capacidade de liderança; incluir nas comunicações oficiais a flexão de gênero; adotar critérios de seleção que levem em consideração o equilíbrio de gênero nas equipes e nos órgãos de decisão; mudar os critérios de competência e avaliação para reconhecer diferentes formas de contribuição e excelência acadêmica, indo além dos indicadores tradicionais de produtividade.

Mediante isso, o estudo foi além e propôs uma normativa, que promove mais equidade de gênero nos cargos de direção (CD-00002 a CD-00004) das IFEs, cargos em que o acesso se dá por meio de indicação e nomeação direta pelo reitor(a), para tanto elaborou-se a minuta de resolução (Apêndice 2).

Acredita-se que, ao estabelecer que 50% desses cargos sejam ocupados por mulheres, as IFEs marcam um compromisso institucional de romper com a opressão e o sexismo. Além de servir como uma reparação histórica ao papel de coadjuvante destinado a mulher, a implementação desta resolução se torna o marco inicial importante para que, além de cumprir com o compromisso com a justiça social e a equidade de gênero nessas instituições, também se rompa com o preconceito velado e comportamentos sexistas, existentes na sociedade e também presentes nas universidades.

Essa pesquisa, então, almejou ser um produto para a sociedade no sentido de que essas mulheres gestoras pudessem compartilhar de suas histórias, dando voz às demais mulheres do meio acadêmico que por muitas vezes são silenciadas pelo ambiente machista e patriarcal que há muito fora instaurado, a fim de desconstruir então estereótipos ligados ao gênero. Também é por meio dos relatos de suas trajetórias, desafios e experiências, que elas podem contribuir para a criação de estratégias de enfrentamento e de superação do fenômeno do TV em nossa sociedade.

Acredita-se que é escutando a voz de quem sente na pele as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançar posições de liderança plena e igualdade de oportunidades no ambiente acadêmico que se chegará à promoção da equidade de gênero nas universidades.

Referências

ABBONDANZA, Márcia Vanessa Pacheco; FLECK, Carolina Freddo; VIANA, João Garibaldi Almeida. Gênero, carreira e instituições: estereótipos, “teto de vidro” e outras implicações. **Polis [online]. Revista Latinoamericana**, v. 20, n. 58, p. 160-176, 2021. DOI: 10.32735/S0718-6568/2021-N58-1584. Disponível em: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0718-65682021000100160&lng=pt&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 12 jul. 2023.

ALENCAR, Ariane Caroline Nobre; AMARANTE, Juliana Marangoni. Mulheres que romperam o “teto de vidro”. **Revista Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 8, n. 1, p. 65-76, jan. – abr., 2020. DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v8i1.40092>. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/cge/article/view/40092/23955>. Acesso em: 14 jul. 2023.

AMBROSINI, Anelise Bueno. A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária**, v. 17, p. 22-24, 2017.

AMBROSINI, Anelise Bueno; SCHLICKMANN, Raphael. **Evidências sobre o Fenômeno Teto de Vidro nas Universidades Federais Brasileiras**. Repositório digital LUME. Porto Alegre: UFRGS, 2019. Versão online. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/214884>. Acesso em: 19 set. 2023.

ARROW, K. J. O que a economia tem a dizer sobre a discriminação racial. **Jornal de perspectivas econômicas**, v. 12, n. 2, pág. 91-100, 1998.

BARBOSA, Milka Alves Correia; DE MENDONÇA, José Ricardo Costa; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Competências Gerenciais (esperadas versus percebidas) de Professores-gestores de Instituições Federais de Ensino Superior: percepções dos professores de uma Universidade Federal. **Administração: Ensino e Pesquisa**, [S. l.], v. 17, n. 3, p. 439-473, 2016. DOI: 10.13058/raep.2016.v17n3.344. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/344>. Acesso em: 11 ago. 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edição 70, 2016. ISBN 9788562938047

BELTRAMINI, L. de M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, n. 6, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220608>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/q8xLSPzQMPMFfLWzf9X9GVx/>. Acesso em: 20 ago. 2023.

BELTRÃO, K. I.; ALVES, J. E. D. A reversão do hiato de gênero na educação brasileira no século XX. **Revista Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 136, Abril, 2009. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742009000100007>. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cp/a/8mqpbrrwhLsFpxH8yMWW9KQ/abstract/?lang=pt>.
Acesso em: 12 maio 2024.

BJERK, D. Tetos de vidro ou pisos pegajosos? Discriminação estatística em um modelo dinâmico de contratação e promoção. **O Jornal Econômico**, v. 118, n. 530, p. 961-982, 2008.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível:
https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 07 ago. 2023.

CAMPELLO, Gabriella Vasconcellos de Araujo. **A construção da carreira de reitoras: um olhar sobre as universidades federais**. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011.

CARVALHO, A. M. de; TANURE, B.; ANDRADE, J. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE eletrônica**, v. 9, n. 1, jun. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/rCHcJNkRPW4SYjh8WHSK6Ch/?lang=pt>. Acesso em: 20 jan. 2024.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. O Processo de Envelhecimento de Mulheres em Cargos de Liderança: a Iminência da Morte e do Renascimento Simbólicos. **Organizações & Sociedade**, v. 29, n. 101, p. 323-350, Abr. – Jun., 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-92302022v29n0014PT>. Acesso em: 24 jan. 2024.

COELHO, D. **Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras**. Tecnologia, exportação e emprego. Brasília: Ipea, 2006. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/Cap_6.pdf. Acesso em: 04 fev. 2024.

CRENSHAW, Kimberle. Desmarginalizando a intersecção de raça e sexo: uma crítica feminista negra à doutrina antidiscriminação, teoria feminista e política antirracista, **Fórum Jurídico da Universidade de Chicago**, v. 1989, n. 1, art. 8. Disponível em: <https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>. Acesso em: 12 fev. 2024.

DE SOUZA, L. C. A.; PORTO, R. M.; AYRES, M. Muro de Concreto, Teto de Vidro e Labirinto: Metáforas que Revelam a Trajetória de Executivas Brasileiras em Cargos de Liderança. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 21, n. 1, Janeiro/Março, p. 10-28, 2022. Disponível em: <file:///D:/Usuario/Downloads/8895-Texto%20do%20Artigo-28578-1-10-20230116.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Artmed, 2006.

DOS SANTOS CANABARRO, Janaína Raquel; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado** (Management and Administrative Professional Review), v. 6, n. 2, p. 88-110, 2015. DOI: <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/347>. Acesso em: 15 mar. 2023.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Através do labirinto**: a verdade sobre como as mulheres se tornam líderes. Harvard Business Press, 2007.

FERNANDES, Evelyn Blaut. Morte ao patriarcado: fraternidade, irmandade, sororidade. Cadernos Pagu, v. 63, p. e216309, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/18094449202100630009>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/kzKGbt3svhfMHF96CNrVSnJ/>. Acesso em: 22 abr. 2023.

FONTENELE-MOURÃO, Tânia Maria. **Mulheres no topo de carreira**: flexibilidade e persistência. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. Disponível em: https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/arquivos-diversos/publicacoes/publ_topo_carreira. Acesso em: 28 abr. 2023.

GIATTI, Maria Gabriella; UBEDA, Cristina Lourenço. A participação das mulheres em cargos de reitoria nas universidades federais brasileiras: a árdua trajetória rumo à igualdade de gênero. In: **Anais do XIII CASI - Congresso de Administração, Sociedade e Inovação** (Evento On-line). Even3, Rio de Janeiro, 2021.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, J. P. **Beleza e carreira no Brasil**: O significado da beleza para jovens executivas e seu papel no mercado de trabalho. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2010.

GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. de O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 23, Dezembro, 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-2311.157.59314>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/fQWfjvdQBMtRKjHpXHxGrLJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 17 fev. 2024.

GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9506>. Acesso em: 11 ago. 2023.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, Setembro, 2018. DOI:

<https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?lang=pt>.
Acesso em: 5 jan. 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil. 3ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no-brasil.html>. Acesso em: 7 ago. 2023.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>. Acesso em 7 ago. 2023.

IRIGARAY, H.; VERGARA, S. C. Mulheres no ambiente de trabalho: abrindo o pacote “gênero”. In: **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, – EnANPAD. XXXIII EnANPAD. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009.

LIMA, Gustavo Simão *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. DOI: <https://doi.org/10.21714/pretexto.v14i4.1922>. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1922>. Acesso em: 20 maio 2023.

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

MARRY, C.; POCHIC, S. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado?. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 163, p. 148–167, jan. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1590/198053144299>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/RTBSWnHPkFfjnkSYhSw4tbK/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 14 maio 2024.

MINAYO, M. C. de S. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 21 ed. RJ: Vozes, 2002.

NAKATA, Lina Aiko; DA SILVA, Natacha Bertoia; DO SANTOS, Heliani Berlato. **As organizações guetos femininos e os redutos masculinos**: um estudo sobre aprendizagem e carreira da mulher. Rio de Janeiro: XXXIV Encontro da ANPAD, Setembro, 2010.

SANTOS, Heliani Berlato dos. O processo de dual career family: um estudo sobre os impactos e implicações na vida do casal. 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2011. DOI: 10.11606/T.12.2011.tde-01092011-192506. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-01092011-192506/pt-br.php>. Acesso em: 3 fev. 2024.

SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO, A. M. de. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014. DOI: 10.20946/rad.v16i3.13791. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/13791>. Acesso em: 1 ago. 2023.

SERAFIM, M. C.; BENDASSOLLI, P. F. Carreiras anticoncepcionais. **Revista GV Executivo**. Especial Mulheres, v. 5, n. 2, maio/junho, 2006. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v5n2.2006.34345>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/1887>. Acesso em: 9 maio 2023.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, p. 62-69, Julho/Setembro, 1997. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3203062.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2024.

STOCKER, Pâmela Caroline; DALMASO, Silvana Copetti. Um problema de gênero: ofensas de leitores contra Dilma Rousseff no Facebook da Folha de S. Paulo. **Revista Estudos Feministas**, v. 24, n. 3, p. 679-690, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2016v24n3p679>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/5vRhXh4H456nRzPHDQZkdrJ/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 13 maio 2023.

TAJFEL, H. **Grupos humanos e categorias sociais**. Lisboa: Livros Horizonte, v. 1 e 2, 1984.

TONELLI, M. J. **A evolução da Carreira**. GV Executivo, v. 8, p. 77-77, 2009. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/pesquisa-eaesp-files/arquivos/tonelli_-_a_evolucao_da_carreira.pdf. Acesso em: 12 mar. 2023.

TONELLI, Maria José; CARVALHO, Adriana; TEIXEIRA, Maria Fernanda. Dilemas e avanços das mulheres na gestão. GV-executivo, v. 22, n. 1, 2023. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n1.2023.89124>. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/89124>. Acesso em: 20 abr. 2024.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765-790, dez. 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 jun. 2024.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

Apêndices

Apêndice A – Roteiro de entrevista

- 1- Nome
- 2- Idade
- 3- Autodeclaração de raça
- 4- Ano de ingresso no serviço público
- 5- Ano de ingresso no órgão que exerce a função de reitora
- 6- Já exerceu cargo comissionado antes de ser reitora na sua IFES ou em outro órgão? Se sim, qual?
- 7- Escolaridade
- 8- Estado civil
- 9- Você possui filhos? Se sim, quantos e a idade deles
- 10- Você pode me contar como se deu a sua trajetória profissional até chegar no cargo de reitora?
- 11- Você identifica alguma barreira para ocupar o cargo de Reitora? Se sim, pode detalhar? (Alguma dificuldade ou desvantagem)
- 12- As responsabilidades familiares, como o cuidado com filhos e/ou família, fizeram com que você se questionasse quanto a assumir o cargo de Reitora? Como você concilia a sua vida pessoal e profissional? (Você pode relatar alguns fatores, aspectos que afetaram o desenvolvimento de sua carreira)
- 13- Você considera que a maternidade teve alguma influência na sua ascensão profissional? Pode detalhar?
- 14- Diante da trajetória profissional que você me contou, sentiu algum inconveniente por ser mulher e/ou mãe? Perdeu alguma promoção?
- 15- Em sua atuação como reitora, como você percebe o respeito da autoridade do cargo? Vivenciou alguma situação em que não foi respeitada por ser mulher? Como agiu? Já sentiu necessidade de mudar seu comportamento (modo de falar, de vestir, “tom de voz”)
- 16- Existe diferença entre chefiar homens e mulheres? Pode falar sobre?
- 17- Durante a sua trajetória até chegar ao cargo de Reitora, sentiu que homens se favorecem/protegem, se unindo e definindo quem pode fazer parte do grupo detentor do poder? Pode falar sobre?
- 18- Que aspectos você entende que poderiam favorecer o acesso de mulheres aos

cargos de gestão?

19- Na sua opinião, quais ações promoveriam e estimulariam um ambiente com mais equidade de gênero nas universidades?

Apêndice B – Produto Técnico Tecnológico



Produto Técnico Tecnológico



O teto de vidro na Universidade Pública Federal Brasileira a partir do relato de reitoras: uma proposta de resolução

O teto de vidro na Universidade Pública Federal Brasileira a partir do relato de reitoras: uma proposta de resolução

Proposta de Resolução que estabelece a igualdade de gênero na ocupação dos cargos de direção da UFPel a ser apresentada para a gestão 2025/2028, pela mestranda Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hübner ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da Professora Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



RESUMO

O presente produto técnico tecnológico baseia-se nos dados do estudo intitulado "O Teto de Vidro na Universidade Pública Federal Brasileira: relatos de Reitoras". O estudo teve como objetivo investigar o fenômeno do teto de vidro nessas instituições, através do relatos de reitoras, buscou-se compreender como essas gestoras percebem a existência do teto de vidro em suas trajetórias profissionais. Verificou-se que fatores estruturais, culturais e sociais que constituem o teto de vidro afetam diretamente o desenvolvimento de suas carreiras. Segundo as gestoras, são diversas as barreiras enfrentadas, destacando a discriminação de gênero, o descrédito frente a liderança feminina, o conflito entre as responsabilidades familiares e do cargo e a falta de sororidade feminina. O estudo destaca que a discriminação de gênero está fortemente enraizada no meio público. Assim, a proposta de Resolução, almeja não apenas corrigir desigualdades históricas enfrentadas pelas mulheres, mas também combater o sexismo, sendo um marco que visa bem mais que a igualdade representativa entre homens e mulheres, visa principalmente romper com os comportamentos sexistas existentes na sociedade, que também são percebidos e reproduzidos nas universidades.

ABSTRACT

This technical and technological product is based on data from the study entitled "The Glass Ceiling in Brazilian Federal Public Universities: Reports from Female Deans". The study aimed to investigate the phenomenon of the glass ceiling in these institutions. Through the reports of female deans, it sought to understand how these managers perceive the existence of the glass ceiling in their professional careers. It was found that structural, cultural and social factors that constitute the glass ceiling directly affect the development of their careers. According to the female administrators, there are several barriers faced, including gender discrimination, lack of confidence in female leadership, conflict between family and job responsibilities and the lack of female sisterhood. The study highlights that gender discrimination is deeply rooted in the public sector. Thus, the proposed Resolution aims not only to correct historical inequalities faced by women, but also to combat sexism, being a milestone that aims at much more than representative equality between men and women, it mainly aims to break with the sexist behaviors existing in society, which are also perceived and reproduced in universities.



APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

Durante as últimas décadas, é possível verificar o crescimento da luta feminina pela igualdade de gênero. Através de movimentos sociais e políticos, as mulheres alcançaram grandes conquistas em todos os campos. Apesar disso, em 2022, de acordo com o Relatório do Fórum Econômico Mundial, que estima a igualdade entre homens e mulheres, o Brasil ocupava a 94ª posição no ranking, num universo de 146 países, o que indica, independentemente das vitórias alcançadas, que ainda há muito a ser feito para a igualdade efetiva entre gêneros.

Essa desigualdade relativa ao gênero e ao acesso das mulheres aos altos cargos hierárquicos de gestão reflete no que Steil (1997) define como teto de vidro, "uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional".

As barreiras para ascensão na trajetória profissional feminina são investigadas por diferentes enfoques, que, trazem para debate o cenário feminino no mercado de trabalho considerando aspectos como: a sobrecarga do trabalho feminino em razão da dupla jornada e os conflitos trabalho-família, onde a maternidade e a diferença de responsabilidade entre pai e mãe na criação dos filhos pode ser apontada como um fator importante (Vaz, 2013).

A desigualdade de representação em altos cargos, também é verificada no setor público, Vaz (2013) destaca que, mesmo adotando métodos de seleção e desenvolvimento de pessoal mais objetivos e transparentes, o setor público não escapa ao fenômeno do teto de vidro, sendo possível verificar uma grande presença feminina nos cargos da base da pirâmide, porém conforme vai se escalando a presença feminina decresce.

Nesse contexto, o estudo "O Teto de Vidro na Universidade Pública Federal Brasileira: relatos de Reitoras" investigou o fenômeno nessas instituições. Através da análise das entrevistas com três reitoras, frente ao questionamento inicial que guiou a pesquisa, identificou-se que as mulheres que alcançaram os mais altos cargos na carreira nas IFES percebem sim a existência de barreiras no avançar de suas carreiras e na ascensão ao cargo de diversas formas, no entanto, fatores que reforçam o TV se entrelaçam e são comuns entre elas, como a função da maternidade e o relacionamento com o cônjuge, da discriminação de gênero e do descrédito frente a liderança feminina, do conflito entre as responsabilidades familiares e do cargo e da falta de sororidade feminina.

Acreditando que é escutando a voz de quem sente na pele as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançar posições de liderança plena e igualdade de oportunidades, que se chegará à promoção da equidade de gênero, a pesquisa almejou ser um produto para a sociedade no sentido de que essas mulheres gestoras pudessem compartilhar suas histórias, dando voz às demais mulheres do meio acadêmico que, por muitas vezes, são silenciadas pelo ambiente machista e patriarcal que há muito fora instaurado.

Também, almejando encontrar caminhos possíveis de serem trilhados rumo a uma maior equidade de gênero nas Universidades Públicas Federais Brasileiras, que talvez contribuam para reduzir os efeitos do TV, e considerando a experiência das reitoras entrevistadas, durante suas carreiras e também no exercício do mais elevado cargo nessas instituições, algumas ideias de soluções ao tema-problema foram formuladas pelas entrevistadas: estimular a sororidade entre as mulheres através da valorização e do apoio mútuo, incentivando o voto entre mulheres; incentivar a liderança feminina, apoiando as mulheres a concorrer com os homens em eleições e disputas de cargos, reconhecendo sua competência e capacidade de liderança; incluir nas comunicações oficiais a flexão de gênero; adotar critérios de seleção que levem em consideração o equilíbrio de gênero nas equipes e nos órgãos de decisão; mudar os critérios de competência e avaliação para reconhecer diferentes formas de contribuição e excelência acadêmica, indo além dos indicadores tradicionais de produtividade.

Embora, se reconheça que essas soluções ao tema-problema formuladas pelas reitoras entrevistadas sejam amplas e provavelmente sejam a base de uma política institucional de gênero e liderança, contudo, optou-se por propor uma resolução para estabelecer a igualdade de gênero na ocupação de cargos, pois acredita-se que com isso a universidade marca um compromisso institucional de romper com a opressão e o sexismo na instituição.

Essa é apenas uma ação, diante de possíveis outras que podem ser tomadas, mas parece ser o marco inicial importante para que a universidade não apenas cumpra com seu compromisso com a justiça social e a equidade de gênero, mas também rompa com o preconceito velado.

Grangeiro e Militão (2020) destacam que as mulheres são mais suscetíveis a preconceitos nas organizações, pois, via de regra, essas organizações valorizam carreiras em que os indivíduos possuem disponibilidade total e separação clara entre a carreira e a vida privada. De acordo com Vaz (2013) o equilíbrio entre vida familiar e profissional é um dilema no universo feminino, no qual existe a tendência de priorização da vida privada, justificada pela interiorização, por parte das mulheres, das normas de comportamento ligadas à divisão tradicional de papéis, nas quais a mulher é a responsável pela maioria dos cuidados com o lar e a família.

Assim, estabelecer que 50% dos cargos da alta hierarquia da UFPel sejam ocupados por mulheres é uma questão de reparação histórica do papel de coadjuvante destinado a mulher, uma questão de justiça social. Essa ação é crucial para fomentar um ambiente inclusivo e equitativo, onde o talento e a competência, independentemente do gênero, são os principais critérios para a ascensão na carreira.



JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA

Mesmo sendo possível verificar avanços relativos à desigualdade de gênero, o fenômeno teto de vidro continua marcando a trajetória profissional das mulheres no ambiente organizacional (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022; Cepellos; Tonelli, 2022; Giatti; Ubeda, 2021). Essa barreira é denunciada em diversos estudos (Grangeiro; Militão, 2020; Gontijo; Melo, 2017; Vaz, 2013), porém parecem poucas as propostas para a sua ruptura.

Os estereótipos de gênero, muitas vezes manifestados de forma velada, podem influenciar a percepção da capacidade de liderança das mulheres. Mesmo que não haja intenção explícita de discriminar, a crença de que determinados cargos são mais adequados para homens pode afetar a distribuição de oportunidades. Ao assegurar a paridade de gênero, a universidade estará desafiando esses preconceitos e estabelecendo um padrão claro de que a competência para liderança não é determinada pelo gênero.

O fenômeno do teto de vidro, é uma realidade que não podemos ignorar. Portanto, a proposta visa corrigir o desequilíbrio de gênero e garantir que as decisões institucionais reflitam uma diversidade de perspectivas. Assim, a universidade demonstra que a equidade de gênero é um valor central e não apenas uma meta abstrata. Isso ajuda a fortalecer a cultura institucional e a promover um ambiente que valoriza e promove a igualdade de forma concreta e mensurável, enfrentando diretamente a opressão velada.

Essa ação é um marco que busca bem mais que igualar o número de homens e mulheres nos altos cargos, busca principalmente romper com comportamentos sexistas que existem na sociedade, e que também estão presentes nas universidades.

A adoção desta resolução será um passo significativo para ampliar a inclusão na UFPel, por meio da equidade de gênero, assim, a instituição estará reafirmando seu compromisso com a justiça social, não estará apenas fortalecendo a liderança institucional, mas também, cumprindo sua missão institucional de: proporcionar formação pessoal e profissional, sócio-referenciada, construindo criticamente e difundindo conhecimentos universais que garantam o acesso à ciência e à cultura, com respeito à diversidade, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, democrática e orientada pela perspectiva da inclusão e da sustentabilidade socioambiental.

UFPEL

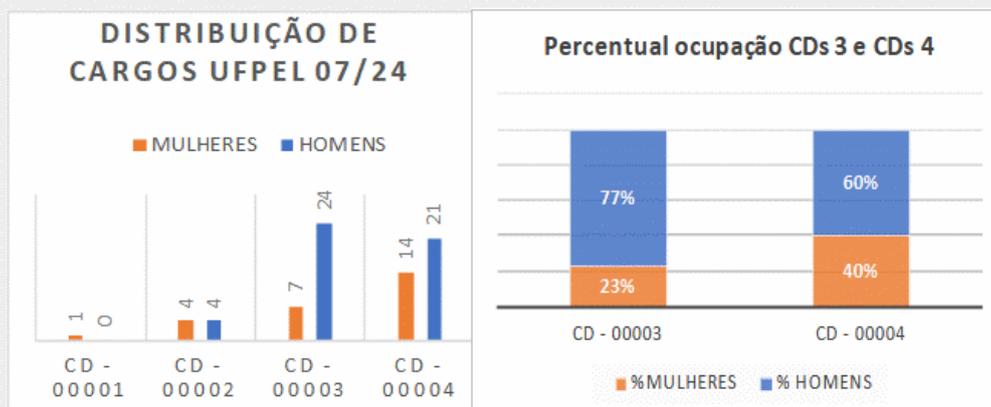
Através do acesso ao Sistema Integrado Protocolo Pagamento (Sippag-Web-UFPEL) foi possível apurar a distribuição dos servidores ativos da universidade em julho/2024:



Fonte: Elaborado pela autora, dados: (<https://sippag-web.ufpel.edu.br/transparencia/institucional/graficos>)

Também apurou-se a ocupação dos cargos de direção da instituição (CD-00001 a CD-00004) no mês de julho/2024:

Cargo de Direção	Total CDs	MASCULINO		FEMININO	
		Quantidade	Porcentagem	Quantidade	Porcentagem
CD-00001	1	0	0%	1	100%
CD-00002	8	4	50%	4	50%
CD-00003	31	24	77%	7	23%
CD-00004	35	21	60%	14	40%
TOTAL	75	48	65%	26	35%



Fonte: Elaborado pela autora

PROPOSTA E ENCAMINHAMENTO

Analisando os dados apresentados na seção anterior, verifica-se que as mulheres correspondem a 55% dos servidores ativos da UFPel, no entanto ao analisarmos a ocupação de cargos de direção CD-00003 e CD-00004, identifica-se uma grande disparidade entre homens e mulheres. Logo, se as mulheres correspondem a maioria da mão-de-obra ativa da UFPel, não é de se esperar que exista um maior equilíbrio de gênero na ocupação desses cargos de alta gestão?

Esse equilíbrio de representação é visto nos cargos de direção CD-00002, o que nos demonstra que é possível alcançar esse equilíbrio nos demais cargos de direção da instituição. Assim, a seguir apresenta-se a minuta de resolução para a ocupação dos Cargos de Direção da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Pelotas, cargos diretivos (CD-00002 a CD-00004) das unidades administrativas diretamente subordinadas a reitoria.



MINUTA DE RESOLUÇÃO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELotas
CONSELHO UNIVERSITÁRIO
RESOLUÇÃO Nº __/2024/CONSUN

Estabelece que 50% dos cargos da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Pelotas sejam ocupados por mulheres.

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO da Universidade Federal de Pelotas, no uso de suas atribuições;
CONSIDERANDO que a igualdade de gênero é um direito humano fundamental e que a universidade deve ser um ambiente propício para a promoção da diversidade e inclusão;
CONSIDERANDO que as mulheres representam 55% do corpo funcional da UFPel;
CONSIDERANDO que as mulheres detentoras de Cargos de Direção (CD-00001 a CD-00004) representam 35% das 75 CDs existentes na instituição;
CONSIDERANDO que a presença de mulheres na alta hierarquia da Universidade é essencial para garantir a representatividade de gênero e contribuir para a tomada de decisões;
CONSIDERANDO que a adoção de ações afirmativas é fundamental para corrigir as desigualdades históricas entre homens e mulheres;
CONSIDERANDO o compromisso da universidade em promover o desenvolvimento de uma sociedade justa e inclusiva, tendo as Universidades Públicas papel fundamental neste processo;

RESOLVE

Art. 1º Estabelecer que, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) dos Cargos de Direção da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Pelotas sejam ocupados por mulheres, respeitando-se os critérios de qualificação previstos nas normas internas da instituição.

§1º Considera-se como Cargos de Direção da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Pelotas os cargos diretivos (CD-00002 a CD-00004) das unidades administrativas diretamente subordinadas a reitoria;

§2º A aplicabilidade desta Resolução se restringe aos cargos que, atendendo aos parâmetros do parágrafo primeiro, o acesso se dá por meio de indicação e nomeação direta pelo (a) Reitor (a), e que possuem atividades exclusivamente gerenciais.

§3º Excluem-se os Cargos de Direção em que o acesso se dá por meio de processo eleitoral, ou que possuem atribuições de caráter consultivo.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Secretaria dos Conselhos Superiores, _____ de _____ de 2024.

REITOR (A)

RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA

Discente: Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hubner
cristiane.hubner@ufpel.edu.br

27 de agosto de 2024



REFERÊNCIAS

BELTRAMINI, L. de M.; CEPellos, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, "teto de vidro" e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, 2022.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. O Processo de Envelhecimento de Mulheres em Cargos de Liderança: a Iminência da Morte e do Renascimento Simbólicos. *Organizações & Sociedade*, v. 29, p. 323-350, 2022.

GIATTI, Maria Gabriella; UBEDA, Cristina Lourenço. A participação das mulheres em cargos de reitoria nas universidades federais brasileiras: a árdua trajetória rumo à igualdade de gênero. CASI, Rio de Janeiro, 2021.

GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. *Revista Ciências Administrativas*, 2020.

GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. de O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. 1 ed. REAd. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 2017.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, pg 62-69, 1997.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, p. 765-790, 2013.

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP
CCSO - Centro de Ciências Socio-Organizacionais
Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "**O teto de vidro na Universidade Pública Federal Brasileira a partir do relato de reitoras: uma proposta de resolução**", derivado da dissertação de mestrado "O Teto de Vidro na Universidade Pública Federal Brasileira: relatos de Reitoras", de autoria de Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hubner.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) - Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de uma norma ou marco regulatório e o propósito desta Resolução é estabelecer que 50% dos Cargos de Direção da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Pelotas, cargos diretivos (CD-00002 a CD-00004) das unidades administrativas diretamente subordinadas a reitoria sejam ocupados por mulheres, essa ação visa ser um marco que busca bem mais que igualar o número de homens e mulheres nos altos cargos, busca principalmente romper com comportamentos sexistas que existem na sociedade, e que também estão presentes nas universidades.

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

Pelotas, RS 27 de agosto de 2024

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo do recebedor