



Revista Pensamento Contemporâneo em Administração
ISSN: 1982-2596
jmoraes@id.uff.br
Universidade Federal Fluminense
Brasil

de Andrade, Alexsandro Luiz; Rosa Marques, Ana Carolina; Ramos de Melo, Mariana
BARREIRAS NA CARREIRA FEMININA NO SERVIÇO PÚBLICO
Revista Pensamento Contemporâneo em Administração,
vol. 17, núm. 4, 2023, Outubro-Diciembre, pp. 140-159
Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i4.59923>

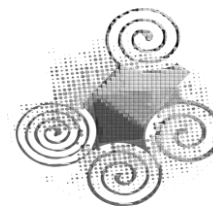
Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441776221010>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc

Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso
abierto

**BARREIRAS NA CARREIRA FEMININA NO SERVIÇO PÚBLICO**

FEMALE CAREER BARRIERS IN THE PUBLIC SERVICE

Recebido em 15.09.2023 Aprovado em 18.10.2023

Avaliado pelo sistema *double blind review*DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i4.59923>**Alexsandro Luiz de Andrade**alex.psi.andrade@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Psicologia e Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública/Universidade Federal do Espírito Santo - Vitória/ES, Brasil
<https://orcid.org/0000-0003-4953-0363>

Ana Carolina Rosa Marquesanacarolina.rmarques@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública/Universidade Federal do Espírito Santo - Vitória/ES, Brasil
<https://orcid.org/0009-0003-3491-0619>

Mariana Ramos de Melomariramos.melo@gmail.com

Programa de Pós-Graduação em Psicologia/Universidade Federal do Espírito Santo - Vitória/ES, Brasil
<https://orcid.org/0000-0001-7826-6050>

Resumo

Esta pesquisa objetivou analisar e descrever as percepções de servidores, mulheres e homens, de uma universidade federal da região sudeste brasileira, quanto a barreiras ao desenvolvimento da carreira feminina na instituição. Foi adotada pesquisa do tipo *survey* com análises quantitativas de dados que envolveram redes e testes de médias. Dentre os resultados, as mulheres que nunca exerceram cargo de gestão perceberam maior associação entre barreiras organizacionais e familiares. As mulheres com chefia imediata por mulher não associaram barreiras organizacionais com barreiras de gênero. As percepções quanto às barreiras na carreira feminina se diferenciaram de forma significativa entre mulheres e homens.

Palavras-chave: Gênero. Mulheres. Barreiras. Carreira. Gestão Pública.

Abstract

This research aimed to analyze and describe the perceptions of public servants, women and men, at a federal university in the southeastern region of Brazil, regarding barriers to development of women's careers within the institution. A survey was employed with quantitative analysis that included networks and average tests. The results indicated that women who had never held management positions perceived a stronger association between organizational and family-related barriers. Women who were under the immediate leadership of another woman did not link organizational barriers to gender-related barriers. Furthermore, there were significant differences in perceptions regarding career barriers between women and men.

Keywords: Gender. Women. Barriers. Career. Public Management.

Introdução

Siqueira et al. (2016) apontam que o crescimento da inserção das mulheres no mercado de trabalho nas últimas décadas ocorreu devido a fatores diversos, como a queda na taxa de fecundidade e a expansão na escolaridade. No Brasil, os dados são medidos tradicionalmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio do indicador de taxa de atividade (ou de participação), “que aponta a proporção de pessoas de uma determinada faixa etária que está disponível para o mercado de trabalho, ou seja, a proporção de pessoas economicamente ativas (PEA)” (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [IPEA], 2016, p. 4). Dados de diagnóstico confeccionado pelo IBGE indicam que, no ano de 2019, ainda existia uma diferença de 19,2 pontos percentuais entre a taxa de participação feminina (54,5%) e a masculina (73,7%) no país (IBGE, 2021).

As pesquisas evidenciam ainda que a média de anos de estudo das mulheres está cada vez mais elevada, o que impacta positivamente na sua colocação dentro do mercado de trabalho. Entretanto, apesar da qualificação, a média anual de rendimentos dos homens continua significativamente superior à média das mulheres, e a diferença se acentua quanto maior for o nível de escolaridade. Por conseguinte, o desafio para as mulheres mais escolarizadas é o de participar de forma equitativa em carreiras e ocupações consideradas tradicionalmente masculinas (Secretaria de Políticas para as Mulheres [SPM], 2016, p. 18).

Em contrapartida, Vaz (2013, p. 766) expõe que, mesmo com o aumento das mulheres na força de trabalho de forma geral, é possível observar um “afunilamento hierárquico”, isto é, a menor incidência de mulheres quanto maior for a instância de poder. No Brasil, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, e apenas 37,4% pelas mulheres, em 2019 (IBGE, 2021, p. 9). De acordo com o relatório da organização Grant Thornton, que atua em consultoria de negócios, a proporção de cargos de alta liderança ocupados por mulheres em todo o mundo em 2021, como *Chief Executive Officers* (CEOs), por exemplo, foi de 26%. No Brasil, nesse mesmo período, o índice de mulheres no cargo de CEO foi de 36%, acima da média global (Grant Thornton, 2021, p. 4), mas ainda com baixa representatividade. Esse cenário configura estereótipos de gênero, em que é possível enxergar a crença profundamente enraizada de que a liderança eficaz está relacionada diretamente à figura do masculino (Duarte et al., 2009).

Outrossim, especificamente no Brasil, a situação não difere ao resto do mundo. O país encontra-se atualmente na 93ª posição de paridade de gênero entre 156 países, e na 25ª entre os 26 países da América Latina e Caribe, conforme a pesquisa *Global Gender Gap Report 2021* do Fórum Econômico Mundial (FEM) (FEM, 2021, p. 10). A igualdade de gênero está ainda mais distante das mulheres em virtude da pandemia da Covid-19 e, segundo estimativa deste estudo, serão necessários 135,6 anos para alcançá-la. Por outro lado, Islândia e Finlândia são os países mais próximos de alcançar a plena paridade de gênero (FEM, 2021).

Como observado, barreiras na construção da carreira de mulheres são existentes. Na literatura científica, as barreiras de carreira podem ser definidas como as condições que dificultam o progresso na carreira, no indivíduo ou em seu ambiente (Swanson & Woitke, 1997). Conforme Swanson e Woitke (1997), as barreiras podem ser superadas, mas estão condicionadas ao grau de dificuldade percebido pelo indivíduo e às características deste. A Organização Internacional do Trabalho (OIT) consolidou a classificação das barreiras mais significativas em ordem de prioridade, segundo relato das empresas pesquisadas em relatório publicado pela agência (OIT, 2015, p. 16), conforme Tabela 1.

Tabela 1. Classificação das Barreiras à Liderança Feminina

Barreiras na carreira das mulheres
1. Mulheres possuem mais responsabilidades familiares do que os homens
2. Papéis atribuídos pela sociedade a mulheres e homens
3. Cultura corporativa masculina
4. Mulheres com experiência insuficiente em gestão
5. Poucos exemplos de liderança feminina para as mulheres
6. Homens não são encorajados a tirar licença para tratar de responsabilidades familiares
7. Ausência de políticas e programas de igualdade na empresa
8. Estereótipos contra as mulheres
9. Ausência de treinamento de liderança para mulheres
10. Ausência de opções de trabalhos mais flexíveis
11. Ausência de estratégias para retenção de mulheres qualificadas
12. Preconceito de gênero no recrutamento e promoção
12. Cargos de gestão geralmente vistos como trabalho de homem
13. Políticas de igualdade de gênero existentes, mas não implementadas

Fonte: Organização Internacional do Trabalho (2015, p. 16, tradução nossa).

Com relação ao grande e heterogêneo setor público brasileiro, esse cenário de dissonâncias e barreiras na carreira das mulheres também se configura, apesar de suas especificidades. De acordo com dados do ano de 2017, os homens são maioria, principalmente pela presença do contingente de militares. Quando estes são excluídos do cálculo, a maioria masculina ainda persiste, mas com representação de 54% do total de vínculos civis federais (Lopez & Guedes, 2020, p. 39).

O Painel Estatístico de Pessoal¹ (PEP) disponibiliza um panorama atualizado com informações estatísticas da área de Gestão de Pessoas do Governo Federal. Dados extraídos em julho de 2022 apontaram que há 571.125 servidores ativos no poder executivo federal. Destes, destacaram-se as carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) com 139.512 servidores, seguido pela carreira do Magistério Superior com 130.103 servidores, os quais possuem maior expressividade no executivo federal. Juntos, representam 47,20% do quantitativo total, conforme revelam os números sintetizados na Tabela 2. Cabe destacar que a composição do quadro de pessoal das Universidades Federais e Institutos Federais contam com apenas duas carreiras, a do Magistério Superior e a dos TAE. O servidor TAE é o agente responsável pelas atividades técnico-administrativas das instituições de ensino. Já os servidores do Magistério Superior são docentes, responsáveis pelo processo de aprendizagem dos alunos (Junior & Martins, 2021).

Tabela 2. Distribuição dos Servidores Ativos do Poder Executivo Federal por Gênero

Gênero	Cargo TAE	Cargo Magistério Superior	Poder Executivo
Masculino	70.686	73.418	314.840
Feminino	68.826	56.685	256.285
Total geral	139.512	130.103	571.125

Fonte: Elaboração própria a partir de Painel Estatístico de Pessoal¹ (2022).

A partir do exposto, e considerando principalmente as particularidades da carreira feminina no setor público brasileiro, chegou-se à seguinte indagação: Como servidores de uma mesma universidade pública percebem barreiras ao desenvolvimento profissional das mulheres servidoras? Existem diferenças de percepções em tais barreiras, comparando servidoras mulheres e servidores homens? Define-se, assim, o objetivo desta pesquisa: **analisar e descrever as percepções de servidores, mulheres e homens, de uma universidade federal da região sudeste brasileira, quanto a barreiras ao desenvolvimento da carreira feminina na instituição.**

A carreira feminina no setor público

No âmbito da administração pública federal brasileira, seguindo o rumo do mercado de trabalho em geral, houve um incremento gradual das mulheres no decorrer das últimas décadas. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, vigente no Brasil, a investidura em cargo ou emprego público tornou-se condicionada à aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme a natureza e a complexidade da função (Brasil, 2022a).

No art. 37, inciso II, tem-se que:

A investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (Brasil, 2022a).

Dessa forma, observa-se como consequência direta do dispositivo supracitado que o ingresso no serviço público brasileiro passou a ocorrer de forma mais igualitária, se comparado ao mercado de trabalho privado, em consonância com o princípio constitucional da impessoalidade. Contudo, a literatura indica que ainda na atualidade permanece a segregação hierárquica entre os gêneros.

No setor público, os cargos de confiança do governo são de livre provimento, denominados: Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE). O DAS divide-se em seis níveis hierárquicos, e as FCPE em quatro níveis, sendo esta categoria reservada apenas aos servidores efetivos. De acordo com a Lei nº 13.346, de 10 de outubro de 2016, que criou as FCPE, os cargos de DAS 1, 2, 3 e 4 se equiparam às FCPE 1, 2, 3 e 4 para todos os efeitos legais e regulamentares. Via de regra, os níveis 1 e 2 são mais operacionais, os níveis 3 e 4 são intermediários, e os níveis 5 e 6 são mais estratégicos, conforme a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2018, p. 11).

Dados indicam que entre os DAS 1, 2 e 3, a proporção de homens e mulheres é bastante similar, sendo que entre os anos de 2000 e 2018, o percentual de mulheres em média foi de 46,55%, com pouca variação ao longo do período. A partir do nível 4, nota-se uma diminuição da participação das mulheres nos cargos de confiança, chegando à maior diferença na ocupação do nível DAS-6, com ocupação média de 19,77% pelo sexo feminino (ENAP, 2018). Com relação às FCPE, o boletim da ENAP (2018) revela que as FCPE 1 a 3 possuem uma tendência de ocupação por mulheres em torno de 40% do total, enquanto a FCPE 4 tem um percentual de ocupação de aproximadamente 30% do total. Assim, observa-se que, em ambos os casos, há uma tendência de quanto maior a relevância do cargo ou função, menor o percentual de mulheres nomeadas.

Outro dado apresentado no documento é com relação a diferença na remuneração média recebida. De 2000 a 2016, houve uma queda na desigualdade entre as remunerações médias, que variou de aproximadamente 18% para 9,75%. Contudo, nos anos subsequentes, houve um sutil acréscimo, chegando a 10,5% (ENAP, 2018). Diante disso, apesar de todos os servidores ingressarem recebendo a mesma remuneração, a baixa representatividade nos cargos de confiança – ou seja, nas posições de liderança do poder executivo federal, as quais possuem maior contrapartida financeira –, impactam também na ampla diferença salarial entre homens e mulheres.

A distribuição dos servidores entre os ministérios do poder executivo federal também foi abordada pela ENAP (2018). Observa-se a concentração de mulheres em ministérios dos Direitos Humanos, do Desenvolvimento Social, do Turismo, da Cultura, da Saúde e da Educação – áreas e ocupações consideradas tipicamente femininas. Em contrapartida, os ministérios da Justiça e Segurança Pública; do Transporte, Portos e Aviação Civil; de Minas e Energia; da Agricultura, Pecuária e Abastecimento; da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações; e, da Transparência e Controladoria Geral da

União, como exemplos, possuem maior expressão masculina.

Em outra publicação, divulgada pela BBC Brasil, pesquisadores da Universidade de Oxford, Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), elencaram os ministérios mais cobiçados pelos políticos no país como sendo: Cidades, Planejamento, Fazenda, Casa Civil, Educação, Minas e Energia e Saúde. Por outro lado, as pastas que despertam pouco interesse são as dos Direitos Humanos, dos Esportes, do Turismo e da Cultura, além das Secretaria de Promoção da Igualdade Racial e Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, as quais perderam status de ministério em 2016 (Passarinho, 2018). Dessa forma, relacionando os estudos supracitados, é possível constatar uma maior presença masculina em ministérios com maior prestígio e poder de decisão. Além disso, em consulta ao portal GOV.BR, em agosto de 2022, das 23 pastas ministeriais existentes, apenas o ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos possui uma mulher como titular do cargo, o que equivale a 4,3% de representatividade feminina (Brasil, 2022b).

A Lei nº 14.204, de setembro de 2021, busca reestruturar e uniformizar a gestão de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal (Brasil, 2021). Seu objetivo é simplificar a diversidade de cargos e níveis salariais. A nova regulamentação introduziu duas categorias inéditas para atividades de direção, chefia e assessoramento: os Cargos Comissionados Executivos (CCE) e as Funções Comissionadas Executivas (FCE). As FCE's são designadas exclusivamente para ocupantes de cargos efetivos. Já os CCE devem ser ocupados em 60% por servidores efetivos. Nesse sentido, as novas regras são uma iniciativa interessante para auxiliar na superação dos desafios ligados às nomeações para cargos de chefia e direção, especialmente os dos maiores níveis, com o estabelecimento de critérios gerais e específicos para que a gestão subsidie as nomeações políticas de natureza discricionária, o que pode vir a contribuir para o combate a inequidade de gênero nos altos postos da administração pública federal.

Especificamente sobre a carreira universitária federal, esta ocorre via concurso público, tanto para o cargo de TAE, quanto para o cargo do magistério superior. Ambas as carreiras são estruturadas por legislação específica, sendo a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (Brasil, 2005), e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (Brasil, 2012). Conforme Miranda et al. (2013), os gestores universitários possuem, em muitos casos, a característica de exercerem cumulativamente funções de docente/pesquisador com cargos administrativos, o que os distingue dos gestores das outras organizações públicas e privadas.

Os cargos máximos de gestão das universidades federais são os cargos de reitor e seu vice, os quais podem ser ocupados somente por docentes integrantes da carreira do magistério superior com título de doutor, conforme Decreto Federal nº 1.916, de 23 de maio de 1996, que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes (Brasil, 1996). Segundo o art. 1º, o reitor e o vice-reitor são nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplexes elaboradas pelo colegiado máximo da instituição correspondente. Em contrapartida, a escolha dos demais cargos de gestão, tais como pró-reitores, secretários, superintendentes, entre outros, fica a critério de cada instituição, respeitando o princípio da autonomia administrativa (Ambrosini, 2019). Nesse contexto, Giatti e Ubéda (2021) apontaram que, no Brasil, das 69 universidades federais existentes, apenas 15 mulheres ocupavam 21,7% dos cargos de reitoria, e 54 homens ocupavam 78,3% dos referidos cargos, com base em dados de março de 2020.

Alguns estudos dentro da literatura acadêmica vêm investigando sobre as dificuldades no desenvolvimento profissional de mulheres nas instituições de ensino superior federais. Segundo resultados do estudo desenvolvido por Campello (2011), a partir das entrevistas realizadas com reitoras, foi possível observar a existência de um teto de vidro nas universidades federais em razão dos estereótipos de gênero atribuídos às mulheres, além da necessidade de um grande esforço por parte delas para que os múltiplos papéis em suas vidas (familiares, domésticos, profissionais, etc.) interferissem o menos possível em suas carreiras. Logo, o estudo indicou que, dentro dessas instituições

de ensino, as principais barreiras e dificuldades para as gestoras estavam ligadas aos estereótipos de gênero e ao conflito trabalho-família (Campello, 2011).

De modo semelhante, Grangeiro e Militão (2021) apontaram os motivos mais relevantes para a menor representatividade feminina nos cargos de direção da universidade pesquisada. Os motivos principais foram a exclusão das mulheres das redes informais de relacionamento masculinas (como exemplos, *happy hour*, eventos, etc.), sendo que tais redes contribuem para ascensão profissional entre os próprios pares; e, as percepções dos homens sobre as mulheres baseadas em estereótipos femininos (Grangeiro & Militão, 2021).

Já Barbosa e Oliveira (2021) identificaram, em um estudo conduzido em instituto federal brasileiro, que as mulheres da instituição encontraram barreiras como discriminações relacionadas à idade, pressões sobre ser líder e cumprir com outras tarefas, além de opressão ao se posicionar em reuniões (Barbosa & Oliveira, 2021). Silva (2018) verificou em uma universidade federal que, apesar de existir maior número de mulheres no quadro geral de servidores, os homens na área da docência assumiam mais cargos de gestão e, consequentemente, ganhavam valores mais altos em razão das gratificações recebidas, além de ascenderem hierarquicamente em menor tempo que as mulheres. Ademais, Campos et al. (2017) observou em sua pesquisa que as mulheres que ocupavam cargos de alta gerência nas universidades federais mineiras, passavam por um processo de legitimação de seu trabalho, especialmente relativo ao processo de tomada de decisão, para estabelecer o empoderamento de suas atividades. Verificou ainda que os estereótipos se faziam muito presentes, e que havia uma limitação para alcance de cargos de maior nível por parte delas.

De forma geral, os estudos empíricos vêm ampliando o debate sobre a equidade de gênero no âmbito público. Ainda, na literatura científica que inclui estudos sobre gênero, é possível destacar teorias que propõem metáforas para discutir sobre barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no meio organizacional. Considerando isso, duas teorias são explicitadas a seguir: a metáfora do teto de vidro e a metáfora do labirinto.

Teorias: a metáfora do teto de vidro e a metáfora do labirinto

A metáfora conhecida como *glass ceiling* (teto de vidro) foi precursora dentro da temática da desigualdade de gênero nas organizações. O termo foi cunhado pela primeira vez nos EUA em 1986, por Hymowitz e Schellhardt, em um relatório do *Wall Street Journal* para exemplificar as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentavam ao subir na escada corporativa, e desde então vêm sendo estudado extensivamente (Yu, 2018). Vaz (2013) expõe que o fenômeno teto de vidro caracteriza-se pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, consequentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações. É observado mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino.

O fenômeno do teto de vidro é definido por um tipo específico de desigualdades de gênero e de raça que se diferem de outros tipos de discriminações (Cotter et al., 2001). Cotter et al. (2001) apontam quatro critérios que devem ser atendidos para que possa se definir uma desigualdade de gênero como um efeito de teto de vidro: 1) Deve representar uma diferença racial ou de gênero que não é explicada por outras características relevantes para o trabalho do funcionário (ou seja, são diferenças residuais em razão da raça ou gênero); 2) Deve representar uma diferença racial ou de gênero que é maior em níveis mais altos do que em níveis mais baixos da hierarquia; 3) Deve representar uma desigualdade racial ou de gênero nas chances de avanço para níveis mais altos, e não apenas na proporção de cada gênero ou raça atualmente nesses níveis; e, 4) Deve representar uma desigualdade racial ou de gênero que aumenta ao longo da trajetória da carreira (Cotter et al., 2001, p. 656).

Conforme salientado por Yu (2018), estudos sobre a metáfora “teto de vidro” costumam enfatizar as barreiras sistemáticas e sociopsicológicas como impedimentos para o avanço das mulheres em cargos de gestão superiores, porém, apesar da importância de destacar esses obstáculos, os motivos que auxiliam o sucesso feminino têm recebido pouca atenção na administração pública. Dessa forma, em seu estudo discorre sobre os fatores que contribuem para o avanço da carreira das autoridades policiais femininas em nível federal. Diante dos dados de pesquisa, a estratégia mais relatada para progressão na carreira é a persistência, definida no estudo como acreditar em si próprio e continuar perseverante mesmo com a presença dos obstáculos. Se colocar à disposição para assumir novas tarefas e maximizar as oportunidades é o segundo artifício mais citado para o avanço na carreira. Na sequência, tem-se a participação em programas de desenvolvimento de liderança. Por fim, destaca-se a importância de ter um mentor (Yu, 2018).

Em razão das mudanças ocorridas nas últimas décadas, Eagly e Carli (2007) explicam que a metáfora do “labirinto” estaria mais adequada na sociedade atual do que a metáfora do “teto de vidro”. A princípio, as barreiras eram absolutas e o acesso a cargos importantes era explicitamente negado. Contudo, com o passar do tempo, mulheres ocuparam esses espaços e se tornaram executivas, governadoras de estado, presidentes de nações, dentre outras ocupações – o que contesta tal afirmação. Outro ponto é que, para as autoras, a metáfora do “teto de vidro” presume que homens e mulheres possuem igual acesso a cargos de nível básico e intermediário, o que também não ocorre na realidade. Esta metáfora, por representar um obstáculo único e invariável, falha em incorporar a complexidade e a variedade de desafios que as mulheres podem enfrentar em suas jornadas de liderança.

O “labirinto” transmite a ideia de uma jornada complexa em direção a um objetivo. Os caminhos para as mulheres que almejam os cargos de liderança existem, entretanto são cheios de voltas e reviravoltas. Como todos os labirintos têm uma rota viável para o centro, entende-se que os objetivos são alcançáveis. “A metáfora reconhece os obstáculos, mas não é, em última análise, desencorajadora” (Eagly & Carli, 2007, p. 2). Portanto, no entendimento de Eagly e Carli (2007), é necessário compreender as várias barreiras que compõem esse labirinto e como algumas mulheres as contornaram, visando uma maior eficácia das estratégias a serem adotadas. Assim, as autoras destacam obstáculos enfrentados pelas mulheres, quais sejam: vestígios de preconceitos que beneficiam os homens e penalizam as mulheres (os quais acarretam as diferenças salariais e a lentidão nas promoções destas, por exemplo); a resistência particular à liderança feminina, que engloba questões de estilo e autenticidade de liderança, devido à longa história de dominação masculina desses papéis; e, especialmente, o desafio de equilibrar trabalho e responsabilidades familiares. Torna-se claro que quando uma mulher atinge o auge de sua carreira, isso é resultado de muitas reviravoltas em muitos momentos desafiadores (Eagly & Carli, 2007).

Se faz necessário, desse modo, que as organizações enxerguem a complexidade do problema e busquem combater suas diversas causas (Eagly & Carli, 2007). Dessa forma, as referidas autoras apontam intervenções fundamentais a serem implementadas por parte da gestão das instituições, como exemplos: aumentar a conscientização das pessoas sobre os agentes psicológicos do preconceito em relação às líderes femininas e trabalhar para eliminar essas percepções; ajudar a fortalecer as redes de relacionamento das mulheres; incentivar a participação masculina em benefícios e licenças familiares; garantir um grupo de mulheres em cargos executivos. Essas intervenções são vistas por Eagly e Carli (2007) como algumas das ações por parte da gestão que de fato funcionam, as quais de forma isolada provocam mudanças, porém, conjuntamente, podem fazer toda a diferença.

Por fim, vale destacar um último e recente estudo desenvolvido por Rath et al. (2019), na Índia, e embasados na metáfora do labirinto. Os autores investigaram os aspectos que determinavam o desenvolvimento da carreira feminina em cada nível organizacional, analisando especificamente o caso das gerentes em bancos do setor público indiano com base na metáfora do labirinto (Rath et al., 2019). O estudo identificou que um dos principais fatores que impactavam negativamente a progressão na

carreira feminina era a internalização das responsabilidades familiares e domésticas como papel principal das mulheres, com base na cultura e tradição indianas. Isso representava o maior obstáculo para as decisões de avanço de carreira. As entrevistadas da pesquisa sugeriram que o trabalho de “cuidar” fosse valorizado e integrado ao “trabalho da organização”, para que houvesse assim uma “desfeminização” do trabalho doméstico, e os parceiros fossem motivados a compartilhar as responsabilidades.

Dessa forma, a definição de “trabalhador ideal” saíria do modelo de uma pessoa que dedica tempo total à organização sem quaisquer responsabilidades externas, para alguém que dá tempo de qualidade à família, à organização e à sociedade como um todo (Rath et al., 2019, p. 31). Além disso, no estudo foi indicado um modelo alternativo de organização, na perspectiva das mulheres gerentes. O modelo de organização foi cocriado a partir das discussões do grupo focal, sendo um modelo de trabalho holístico que visa integrar o trabalho doméstico, ocupacional e social das mulheres, valorizando o trabalho em todos os lugares (Rath et al., 2019).

Procedimentos metodológicos

Participantes

O presente estudo contou com uma amostra de 334 servidores de uma universidade federal localizada em uma capital do sudeste do Brasil. Entre estes, um total de 224 participantes eram servidoras do sexo feminino, com idade variando entre 25 e 67 anos, com média de 41 anos. Referente à cor/raça das participantes, houve predominância da cor branca (N=145, 64,7%), seguida por parda (N=69, 30,8%) e preta (N=10, 4,5%). Além disso, a maior parte da amostra foi composta por mulheres casadas (N=128, 57,1%). Referente ao quantitativo de filhos, 95 (42,4%) não possuíam filhos e, dentre as que possuíam, 117 (52,2%) possuíam 1 ou 2 filhos. Quanto ao nível de escolaridade, 223 (99,6%) detinham ensino superior. No que tange ao cargo ocupado na instituição, 164 (73,2%) das participantes eram TAE, 58 (25,9%) eram professoras efetivas, e 2 (0,9%) eram servidoras temporárias. Dentre as participantes, 132 (58,9%) afirmaram que não tiveram oportunidade de exercer algum cargo de gestão. Ademais, 120 (53,6%) responderam ter atualmente um homem como chefia imediata.

Por sua vez, os homens participantes da pesquisa foram 110 profissionais. Eles apresentaram média de idade de 42 anos, e a idade variou entre 26 e 68 anos. A maior parte dos homens era de cor branca (N=67, 60,9%), casados (N=60, 54,5%), com ensino superior (N=100, 90,9%) e exerciam o cargo na instituição como TAE (N=80, 72,7%).

Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos para a coleta de dados foram identificados e elaborados de forma a atender aos objetivos específicos da pesquisa, conforme detalhado a seguir. Foram elaborados dois formulários de pesquisa (formulário para participantes mulheres e; formulário para participantes homens).

Formulário de pesquisa para participantes mulheres

a) Questionário sociodemográfico: perguntas elaboradas para levantar informações sobre o perfil dos participantes. Exemplos de perguntas: *Qual a sua idade? Com qual cor ou raça você se identifica? Você já teve oportunidade de exercer algum cargo de gestão?*

b) Questionário de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional (QCE-DF): aplicada a Escala de Barreiras no Desenvolvimento de Carreira das Mulheres (Contro, 2021), incluindo duas dimensões: Barreira Interna e Familiar, com 7 itens (Exemplo de pergunta: *Percebe que as demandas profissionais impactam o bem-estar e as relações familiares?*); e, Barreira de Gênero, com 10 itens (Exemplo de pergunta: *Obtém menor oportunidade de desenvolvimento de carreira em relação aos homens?*). Escala do tipo Likert

de 5 pontos (1-Discordo Fortemente a 5-Concordo Fortemente).

c) Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto (IPBC-R): aplicada a versão reduzida do IPBC-R (Melo et al., 2020), incluindo duas dimensões: Barreiras de Carreira-Organizacional, com 6 itens (Exemplo de pergunta: *Não ter oportunidades de progressão na profissão*); e, Barreiras de Carreira-Discriminação Sexual, com 3 itens (Exemplo de pergunta: *Ser alvo de assédio sexual no trabalho*). Escala do tipo Likert de 7 pontos (1-Não é ou não será uma barreira a 5-Dificultará completamente).

Formulário de pesquisa para participantes homens

Em relação aos homens, os quais participaram para fins de teste específico de diferenças de médias, o instrumento de pesquisa foi aplicado de forma reduzida. O instrumento foi dividido nestes dois blocos:

- a) Questionário sociodemográfico, para um levantamento básico sobre o perfil social e demográfico, como idade, cor/raça e estado civil.
- b) Questionário de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional (QCE-DF), desenvolvido de forma adaptada a partir da escala utilizada para as participantes mulheres (Contro, 2021). As adaptações ocorreram para adequar os itens ao público de homens quanto às percepções de desenvolvimento profissional das mulheres. Como exemplo: pergunta direcionada para as mulheres: *Acredita ser incapaz tecnicamente ou intelectualmente para progredir na carreira?*; pergunta direcionada para os homens: *Acredito que as mulheres possuem menor capacidade técnica ou intelectual do que os colegas homens de progredir na carreira.*

Procedimentos de coleta e análise de dados

A coleta de dados se deu por meio de um levantamento (*survey*) com a aplicação de questionários e inventário, utilizando-se da ferramenta "Enquetes *on-line*", da própria instituição. Por meio desse sistema, foram enviados convites aos e-mails do público-alvo para que participassem da pesquisa. Assim, aqueles interessados, ao clicarem no link foram redirecionados para o sítio do questionário, onde acessaram a princípio o Registro de Consentimento Livre e Esclarecido (RCLE) e, caso selecionassem a alternativa "Declaro que fui informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo", concordaram com a participação na pesquisa, e iniciaram o questionário na sequência. A coleta teve a duração de 4 meses e ocorreu entre novembro de 2022 e fevereiro de 2023.

A análise dos dados coletados foi feita com apoio dos programas e softwares *Excel*, *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) (versão 22); *JAMOV* (versão 1.1.9) e *JASP* (versão 0.16.4.0). Inicialmente os dados foram tabulados no *Excel*. Prévio ao tratamento inferencial dos dados, foram analisados discrepantes, assim como média, frequência, desvio padrão e estatísticas descritivas, pelo SPSS. A consistência interna dos instrumentos aplicados foi avaliada por meio do coeficiente Ômega *McDonald* (ω). O SPSS foi também utilizado para análises de correlações de *Pearson*.

Com o objetivo de verificar a adequação da estrutura fatorial dos modelos propostos nas escalas, com os dois fatores em cada, o *JASP* foi utilizado para evidenciar indicadores de qualidade de ajuste da estrutura dimensional dos instrumentos por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC) (Hair et al., 2009). O método de estimação utilizado na AFC foi o *Robust Diagonally Weighted Least Squares* (R-DWLS) (Li, 2016). Os índices de ajuste considerados na AFC seguiram os parâmetros da literatura, a saber: [χ^2/df : < a 5 ou preferencialmente < a 3]; [*Comparative Fit Index* (CFI): > 0,90 e preferencialmente > 0,95]; [*Tucker-Lewis Index* (TLI): > 0,90 e preferencialmente > 0,95]; e, [*Standardized Root Mean Residual* (SRMR) / *Root Mean Square Error of Approximation* (RMSEA): < 0,08 e preferencialmente < 0,06, com intervalo de confiança / limite superior < 0,10] (Brown, 2015).

Na sequência, foi realizada a análise de redes pelo *JASP*. Foram estimados modelos gráficos gaussianos (LASSO com a seleção do modelo EBIC) (Foygel & Drton, 2010), para garantir que os parâmetros

espúrios fossem colocados precisamente em zero e, assim, obter uma rede interpretável. Foi definido hyper-parâmetro com *value* 0.5 para a seleção do melhor modelo. Após ser estimado, os modelos foram apresentados em estruturas de redes, em que os nós representam os construtos investigados, e as linhas representam a relação entre tais construtos. Para tanto, os construtos foram: (1) BC/Organizacional, (2) BC/Discriminação Sexual, (3) CE/Barreira de Gênero, (4) CE/Barreira Interna-Familiar. Foram realizadas análises considerando dois focos para grupos diferentes: (i) mulheres que tiveram a oportunidade de exercer algum cargo de gestão; e, mulheres que não tiveram oportunidade de exercer algum cargo de gestão; (ii) mulheres com chefia imediata sendo homem; e, mulheres com chefia imediata sendo mulher.

Adicionalmente, para finalizar as análises, procedeu-se nesta investigação com um teste adicional aos resultados principais, com o intuito de avaliação da significância estatística da diferença entre médias amostrais, a partir de dois grupos: mulheres e homens. Os homens incluídos na pesquisa eram também profissionais da mesma instituição das mulheres participantes e público-alvo deste estudo. Para tanto, os construtos considerados foram referentes a crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional.

Apresentação dos resultados

Avaliação dos modelos estruturais

A AFC foi utilizada para avaliar as estruturas internas propostas nos modelos de cada escala utilizada, e os resultados estão demonstrados na Tabela 3.

Tabela 3. Índices de Ajuste

Escalas	X ² (gl)	X ² /gl	CFI	TLI	SRMR	RMSEA (90% IC)
QCE-DF 2 fatores	158,44 * (118)	1,34	0,99	0,99	0,07	0,04 (0,02 – 0,05)
IPBC-R 2 fatores	36,15 (26)	1,39	1,00	0,99	0,06	0,04 (0,00 – 0,07)

Fonte: Dados da pesquisa, conforme método de estimação R-DWLS.

Nota: X² = qui-quadrado; gl = graus de liberdade; CFI = Comparative Fit Index; TLI = Tucker-Lewis Index; SRMR = Standardized Root Mean Square Residual; RMSEA = Root Mean Square Error of Approximation; ** p < 0,001; * p < 0,05. Legenda: Questionário de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino (QCE-DF); Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto (IPBC-R).

Os indicadores de ajustes suportaram os modelos das duas escalas utilizadas, cada uma com os dois fatores, corroborando os bons ajustes nos modelos. A partir de tais resultados favoráveis, parte-se para as próximas etapas da análise dos dados.

Descrição estatística, consistência interna e correlações entre servidoras mulheres

Foram verificadas estatísticas descritivas, consistência interna e correlações entre variáveis, conforme evidenciado na Tabela 4.

Na escala de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino, o valor médio para a dimensão de barreira de gênero foi superior a de barreira interna-familiar. Já na escala de barreiras de carreira, os valores médios foram muito próximos para as duas dimensões. Nas análises de correlações, a idade se correlacionou de forma significativa e positiva com o número de filhos indicado pelas mulheres ($r = 0,35$; $p < 0,01$). Com os construtos, se correlacionou de forma significativa e negativa com CE/Barreira Interna-Familiar ($r = -0,19$; $p < 0,01$). O número de filhos não se correlacionou de forma significativa com as demais variáveis.

Tabela 4. Estatística Descritiva, Correlação e Consistência Interna

Variáveis	M	DP	Correlação de <i>Pearson</i>						ω
			1	2	3	4	5	6	
1. Idade	41,51	8,73	1,00						-
2. Número de Filhos	0,89	0,93	0,35**	1,00					-
3. CE / Barreira Interna-Familiar (BIF)	2,62	0,81	-0,19**	0,03	1,00				0,70
4. CE / Barreira de Gênero (BG)	2,94	1,03	-0,12	-0,02	0,48**	1,00			0,91
5. BC / Organizacional (ORG)	3,56	1,63	-0,12	-0,10	0,26**	0,20**	1,00		0,87
6. BC / Discriminação Sexual (DS)	3,59	1,95	-0,09	-0,08	0,26**	0,44**	0,69**	1,00	0,82

Fonte: Dados da pesquisa.

Legenda: Média (M); Desvio Padrão (DP); Coeficientes *Ômega McDonald* (ω); Crenças e Estereótipos (CE); Barreiras de Carreira (BC). Nota: N=224. **A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades); *A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

Adicionalmente, foram evidenciadas correlações significativas e positivas entre construtos. Na mesma escala, BC/Organizacional e BC/Discriminação Sexual ($r = 0,69$; $p < 0,01$), e CE/Barreira Interna-Familiar e CE/Barreira de Gênero ($r = 0,48$; $p < 0,01$). Em escalas diferentes, CE/Barreira de Gênero e BC/Discriminação Sexual ($r = 0,44$; $p < 0,01$), CE/Barreira Interna-Familiar e BC/Organizacional ($r = 0,26$; $p < 0,01$), CE/Barreira Interna-Familiar e BC/Discriminação Sexual ($r = 0,26$; $p < 0,01$), e CE/Barreira de Gênero e BC/Organizacional ($r = 0,20$; $p < 0,01$).

Por fim, ao avaliar a confiabilidade das escalas utilizadas por meio do coeficiente *Ômega McDonald* (ω), verificou-se que os valores foram todos considerados aceitáveis. A maior parte dos coeficientes ficou acima do parâmetro de 0,80, sendo considerados excelentes.

Análise de redes

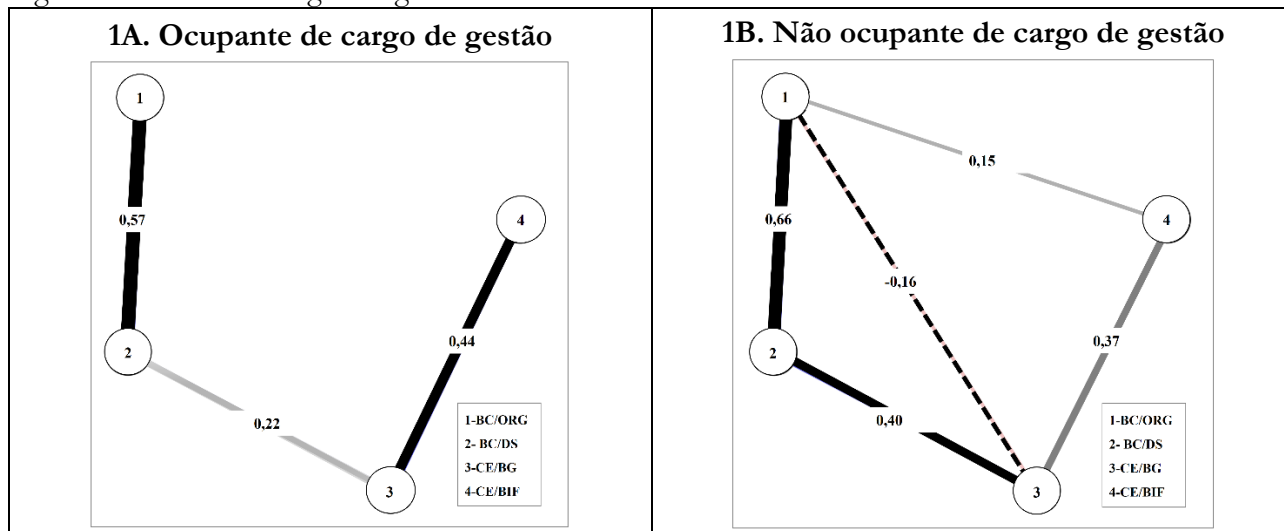
Partindo para os resultados obtidos com a análise de redes, a Figura 1 (1A e 1B) representam as redes dos construtos investigados, destacando as conexões entre eles, para os dois grupos de análise: mulheres que tiveram a oportunidade de exercer algum cargo de gestão; e, mulheres que não tiveram oportunidade de exercer algum cargo de gestão.

A inspeção visual da Figura 1A evidencia as associações dos nós para as mulheres que já exerceram algum cargo de gestão, e revela uma rede com poucas conexões entre os nós. Uma conexão especialmente forte surgiu entre o nó 1 (BC/Organizacional) e nó 2 (BC/Discriminação Sexual), sugerindo que as barreiras contextuais percebidas no meio organizacional para desenvolver a carreira (como restrições de oportunidades para progredir na carreira, ou perspectivas de emprego pouco promissoras) se relacionam com as percepções de barreiras que envolvem discriminação sexual. Outra forte conexão foi entre o nó 3 (CE/Barreira de Gênero) e o nó 4 (CE/Barreira Interna-Familiar), sugerindo que as crenças e estereótipos de gênero, como receber menor reconhecimento ou maior dificuldade de movimentação na carreira por causa do gênero, estão relacionadas às percepções de barreiras mais próximas no âmbito familiar. O nó 2 (BC/Discriminação Sexual) apresentou conexão mais fraca com o nó 3 (CE/Barreira de Gênero), e não apresentou conexão com o nó 4 (CE/Barreira Interna-Familiar).

Já na Figura 1B, quando comparada com a primeira, revela uma rede com mais conexões entre os nós. A conexão mais forte também surgiu entre o nó 1 (BC/Organizacional) e nó 2 (BC/Discriminação Sexual), porém aumentou a sua força. Por sua vez, a conexão entre o nó 3 (CE/Barreira de Gênero) e o nó 4 (CE/Barreira Interna-Familiar) perdeu a força, enquanto o nó 2 (BC/Discriminação Sexual) e 3 (CE/Barreira de Gênero) apresentou uma conexão muito mais forte. Ademais, surgiram as seguintes conexões: nós 1 (BC/Organizacional) e 4 (CE/Barreira Interna-Familiar), conexão positiva; e, nós 1

(BC/Organizacional) e 3 (CE/Barreira de Gênero), conexão negativa. Diferentemente da primeira rede, estes resultados sugerem que as mulheres que nunca exerceram cargo de gestão percebem que as barreiras de carreira no meio organizacional se relacionam com as barreiras mais proximais no âmbito familiar; e, barreiras organizacionais se associam negativamente com barreiras de gênero.

Figura 1. Mulheres e cargos de gestão: estrutura de rede dos construtos



Fonte: Dados da pesquisa, conforme *outputs JASP*. Estrutura da rede (N=224) dos construtos para mulheres que responderam *Sim* para a pergunta: *Você já teve oportunidade de exercer algum cargo de gestão?*

Legenda: Os nós representam os construtos: 1-BC/Organizacional (BC/ORG); 2-BC/Discriminação Sexual (BC/DS); 3-CE/Barreira de Gênero (CE/BG); 4-CE/Barreira Interna-Familiar (CE/BIF). O tamanho e a densidade das arestas entre os nós representam a força da conectividade. As linhas contínuas representam associações positivas, as linhas tracejadas representam associações negativas.

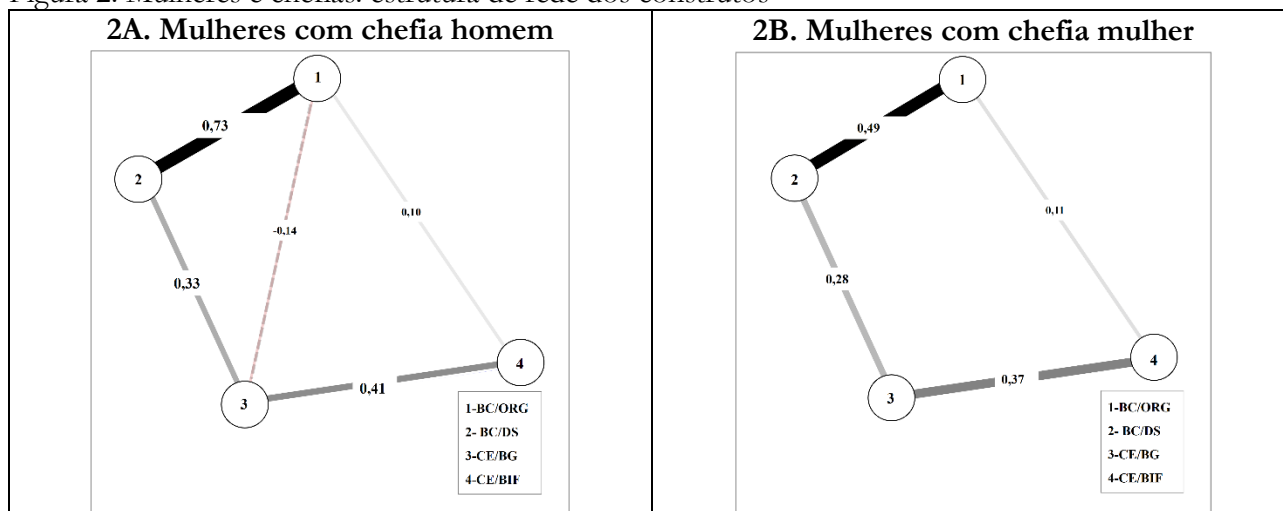
A Figura 2 (2A e 2B) representa as redes dos construtos investigados, destacando as conexões entre eles, para os outros dois grupos de análise: mulheres com chefia imediata sendo homem; mulheres com chefia imediata sendo mulher.

A inspeção visual da Figura 2A evidencia as associações dos nós para as mulheres que possuem um homem como chefia imediata, e revela uma rede variadas conexões entre os nós. Uma conexão especialmente forte surgiu entre o nó 1 (BC/Organizacional) e nó 2 (BC/Discriminação Sexual). Outra forte conexão foi entre o nó 3 (CE/Barreira de Gênero) e o nó 4 (CE/Barreira Interna-Familiar). O nó 2 (BC/Discriminação Sexual) apresentou conexão também forte com o nó 3 (CE/Barreira de Gênero). E, ainda, o nó 1 (BC/Organizacional) apresentou conexão negativa com o nó 3 (CE/Barreira de Gênero).

A inspeção visual da Figura 2B evidencia as associações dos nós para as mulheres que possuem uma mulher como chefia imediata. Quando comparada com a primeira, revela uma rede com menos conexões entre os nós. A conexão mais forte também surgiu entre o nó 1 (BC/Organizacional) e nó 2 (BC/Discriminação Sexual), porém se tornou mais fraca. As conexões entre os nós 2 (BC/Discriminação Sexual) e 3 (CE/Barreira de Gênero), e 3 (CE/Barreira de Gênero) e 4 (CE/Barreira Interna-Familiar), se mantiveram praticamente as mesmas em termos de força. Por fim, a conexão negativa que existia entre o nó 1 (BC/Organizacional) e o nó 3 (CE/Barreira de Gênero) deixa de existir com a chefia mulher.

Estes resultados sugerem que as mulheres com chefia imediata mulher, diferentemente da chefia por homem, não associam barreiras organizacionais com crenças e estereótipos de gênero.

Figura 2. Mulheres e chefias: estrutura de rede dos construtos



Fonte: Dados da pesquisa, conforme *outputs JASP*. Estrutura da rede (N=224) dos construtos para mulheres que responderam *Homem/Masculino* para a pergunta: *Qual gênero da sua chefia imediata?*

Legenda: Os nós representam os construtos: 1-BC/Organizacional (BC/ORG); 2-BC/Discriminação Sexual (BC/DS); 3-CE/Barreira de Gênero (CE/BG); 4-CE/Barreira Interna-Familiar (CE/BIF). O tamanho e a densidade das arestas entre os nós representam a força da conectividade. As linhas contínuas representam associações positivas, as linhas tracejadas representam associações negativas.

Avaliação de diferenças de crenças e estereótipos: mulheres e homens

Para fins de análise das diferenças de percepções quanto a crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional, foram agregadas as respostas de 110 homens também profissionais da mesma instituição, que participaram da pesquisa. Além dos dados sociais e demográficos, os homens responderam perguntas sobre percepções quanto a crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional da mulher. As médias dos homens foram comparadas com as médias das respostas das mulheres. Os dois construtos referentes à escala de crenças e estereótipos foram considerados, a saber: Barreira Interna e Familiar, e Barreira de Gênero.

De forma prévia ao teste de médias, a confiabilidade das dimensões analisadas para as respostas dos homens foi avaliada como critério para a sequência dos testes. Para as duas dimensões, os valores foram considerados excelentes, a saber: Barreira Interna e Familiar, com os 7 itens ($\omega = 0,84$); e, Barreira de Gênero, com 10 itens ($\omega = 0,94$).

Sequencialmente, partindo para o teste de médias entre as mulheres, público alvo desta pesquisa, e os homens que também participaram da pesquisa, foram avaliados os escores médios para as duas dimensões de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional das mulheres. A Tabela 5 evidencia os resultados.

Verificou-se a partir dos resultados que foram estatisticamente significativas as diferenças de percepções entre mulheres e homens quanto a crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino. As mulheres apresentaram médias mais elevadas nas duas dimensões de crenças e estereótipos: em Barreira Interna e Familiar ($t(332) = -9,98; p < 0,05$), e em Barreira de Gênero ($t(332) = -7,79; p < 0,05$). Logo, os resultados indicam que as percepções se diferenciam de forma significativa, a depender do gênero, quanto a crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino, ainda que considerando profissionais atuantes na mesma instituição de trabalho.

Tabela 5. Teste de Diferenças para Crenças e Estereótipos

Construtos	Grupos	M	DP	Erro	Teste Levene	t	df Graus de liberdade	p Teste de Médias
Barreira Interna e Familiar (BIF)	Mulheres	2,62	0,81	0,05	0,37	-9,98	332	0,00**
	Homens	1,64	0,91	0,09				
Barreira de Gênero (BG)	Mulheres	2,94	1,03	0,07	0,23	-7,79	332	0,00**
	Homens	1,97	1,17	0,11				

Fonte: Dados da pesquisa. Número de participantes mulheres: 224, número de participantes homens: 110.

Legenda: Média (M); Desvio Padrão (DP).

Discussão dos resultados

Os resultados revelaram inicialmente níveis mais elevados de barreiras de gênero e de discriminação sexual percebidos pelas mulheres, em comparação com os homens, para o desenvolvimento profissional das mulheres na instituição pública pesquisada. As participantes mulheres perceberam níveis mais elevados de barreiras de gênero, tais como, receber menos reconhecimento, ter menores oportunidades de desenvolvimento e dificuldades de movimentação na carreira, além de ausência de políticas institucionais para lidar com a discriminação de gênero no ambiente de trabalho.

A partir dos testes de médias entre homens e mulheres para variáveis da pesquisa, foram também constatadas diferenças significativas de percepções quanto a crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino. Vale ratificar que os profissionais se mantinham vinculados a uma mesma instituição pública no momento da pesquisa, além de exercerem, em maioria, cargo equivalente, como TAE. Nesta pesquisa, as servidoras mulheres apresentaram médias mais elevadas para barreiras internas-familiares e para barreiras de gênero. Com isso, reforça-se que as percepções se diferenciaram significativamente entre mulheres e homens, mesmo estando todos os profissionais na mesma instituição de trabalho.

Tais resultados podem se relacionar com aqueles identificados por Barbosa e Oliveira (2021). Os autores evidenciaram no estudo que as barreiras na carreira feminina se manifestam, por exemplo, com a necessidade de demonstração de características distintas dos seus perfis, além da existência da prática de interrupções desnecessárias da mulher por um homem – denominada maninterrupting. Sobre esse aspecto, Grangeiro e Militão (2021) destacam que, muitas vezes, quando a mulher consegue se expor em ambientes masculinizados, ela percebe que sua voz não é ouvida. Os autores indicam que há diferentes percepções das próprias mulheres a respeito das práticas discriminatórias à ascensão na carreira ou no exercício profissional, pois algumas afirmam que podem acontecer de forma expressa ou não conforme a situação, enquanto outras afirmam não perceber tais condutas (Grangeiro & Militão, 2021). De modo similar, o estudo de Campello (2011, p. 83) aponta sobre a necessidade da existência de atributos como "coragem, persistência, garra, força e determinação" na personalidade das mulheres para o enfrentamento dos desafios e dificuldades que permeiam a trajetória da carreira das reitoras, além da relevância na construção de redes de relacionamento, conforme destacado também por Eagly e Carli (2007) na metáfora do "labirinto".

Outra dificuldade mencionada pelas mulheres da presente pesquisa refere-se ao alcance de cargos de maior hierarquia, aspecto contemplado dentro do construto barreiras de gênero. Campos et al. (2017) corrobora essa questão em sua pesquisa, onde constata que a progressão em cargos de gerência pelas mulheres é estimulada nas universidades até determinado nível, e em certos setores. Nesse sentido, Grangeiro e Militão (2021) também observaram que não há equilíbrio entre o quantitativo de servidores homens e mulheres na ocupação de cargos de direção de uma instituição federal de ensino superior, e que a participação de mulheres é menor conforme maior nível hierárquico. Fenômeno semelhantemente foi observado por Silva (2018) em outra universidade federal brasileira, em que os

homens assumiam maior número de cargos de gestão, recebiam maior remuneração em decorrência disso, e ascendiam com maior velocidade na carreira.

Conforme explica Ambrosini (2017), apesar do acesso ao cargo público ser via concurso, ou seja, ser aparentemente de forma mais igualitária, isso não tem garantido paridade de representação nos cargos gerenciais nas universidades brasileiras. Dessa forma, sob a ótica das próprias servidoras, a problemática envolve dificuldades estruturais e estereótipos, os quais ainda carecem de tempo e esforços para serem superados (Barbosa & Oliveira, 2021). Ainda nessa direção, Eagly e Carli (2007) reforçam a importância de que a gestão desenvolva estratégias de conscientização de sua equipe sobre o viés implícito existente, com intuito de superação desses estereótipos, além de preparar as mulheres para assumir postos de comando. Sobre esse tópico, Yu (2018) também destaca a participação das mulheres em programas de treinamento para o desenvolvimento de lideranças, como uma boa tática no combate ao “teto de vidro”. Aspecto que pode ser favorecido ainda por campanhas de conscientização entre gestores de ambos os sexos, bem como políticas de inclusão das instituições federais de ensino.

Analisando especificamente as características sociais e demográficas, observou-se que a idade se correlacionou negativamente com barreiras internas-familiares, e positivamente com o número de filhos. Ou seja, as mulheres participantes mais velhas, mesmo tendendo a ter maior número de filhos, perceberam as barreiras internas e familiares com menor intensidade. Algumas explicações possíveis para esses resultados é considerar que os filhos já são mais velhos e, com isso, mais independentes, ou considerar também que essas servidoras, por apresentarem maior faixa de idade, são mais experientes para lidarem com as demandas de casa e trabalho, como também usufruírem de maiores níveis salariais e garantirem maior apoio social para os cuidados com os filhos. Resultados semelhantes foram observados no estudo de Techio et al. (2021), no qual aspectos de idade e renda, corroboram estratégias positivas de conciliação entre demandas de trabalho e família.

Outras relações significativas foram evidenciadas no estudo. Barreiras de gênero se correlacionaram de forma positiva com discriminação sexual e barreiras organizacionais, ou seja, perceber maiores níveis de empecilhos para se desenvolver profissionalmente, por ser mulher, associa-se a maiores níveis percebidos de discriminação e barreiras na instituição – incluindo, neste caso, falta de suporte e restrições de oportunidades (Melo et al., 2020). Tal resultado é dentro do esperado, como, por exemplo, em outro estudo recente, em que Melo et al. (2021) constataram que mulheres universitárias brasileiras, finalistas na educação superior, percebiam maiores níveis de discriminação sexual, assim como maiores níveis de falta de suporte para desenvolverem suas carreiras, quando comparadas aos homens finalistas.

Já as barreiras internas-familiares se correlacionaram positivamente com barreiras organizacionais e com discriminação sexual, ou seja, barreiras no âmbito interno e da família se relacionam com maiores dificuldades enfrentadas profissionalmente, incluindo o ato discriminatório em função do gênero. Por exemplo, a servidora ser excessivamente cobrada pelas demandas familiares – como cuidar dos filhos e dos serviços domésticos – tende a se associar a maior dificuldade para lidar com responsabilidades e entregas no trabalho. Um fator agravante para que isso ocorra é a característica que se repete na maior parte dos ambientes corporativos, qual seja, ser gerido principalmente por homens. Logo, a menor representatividade de mulheres favorece para que tais dificuldades continuem acontecendo, sendo muitas vezes silenciadas e negligenciadas. A predominância dos homens em cargos de gestão nas instituições de trabalho dificulta a evidência de problemas de cunho interno e familiar relacionados ao gênero, prejudicando assim o combate às práticas machistas e preconceituosas nas organizações (Barbosa & Oliveira, 2021).

Sequencialmente, pela análise de redes, objetivou-se verificar as diferenciações de barreiras percebidas pelas servidoras a partir de dois grupos de análise. Primeiramente, foram comparadas as percepções de barreiras das mulheres profissionais que tiveram a oportunidade de exercer algum cargo de gestão versus mulheres que não tiveram oportunidade de exercer algum cargo de gestão. Para o grupo de mulheres servidoras que nunca haviam exercido cargo de gestão, diferentemente das mulheres que já

havia exercido, percebiam que (i) as barreiras no meio organizacional se associavam negativamente com barreiras de gênero, (ii) e se relacionavam positivamente com as barreiras mais proximais no âmbito interno familiar.

Como interpretação desses resultados, pode-se considerar que (i) as mulheres que já tiveram experiência em cargos de gestão tendem a desenvolver maiores níveis de recursos de gestão de carreira e com elas, diminuir crenças e estereótipos em relação ao gênero. Por exemplo, com a experiência – principalmente se for positiva –, as mulheres podem elevar níveis de autoeficácia para enfrentar desafios ocupacionais (Damásio et al., 2014) e, com isso, reduzir crenças e estereótipos de gênero. Nesse sentido, Lent et al. (2017) reforçaram em seu estudo com universitários que as experiências pessoais promovem aprendizado e são fontes importantes na formação de autoeficácia – que pode aumentar após a própria vivência.

Ainda, os resultados da análise de rede demonstraram que (ii) aquelas servidoras que nunca exerceram cargo de gestão associaram positivamente barreiras organizacionais com barreiras internas-familiares. Conforme Campos et al. (2017), as mulheres normalmente descreem em si próprias e em suas próprias capacidades, por motivos diversos, não concretos e irrisórios, o que pode ser entendido como barreiras internas de carreira. Porém, para as mulheres que já haviam vivenciado a experiência em gestão, não existiu a associação entre barreiras organizacionais e barreiras internas-familiares.

Uma possível explicação é considerar que, pela experiência com o cargo, as mulheres diminuíram crenças quanto a incapacidade, a inadequação para o cargo ou, até mesmo, a falta de habilidades suficientes para as tarefas. Logo, vale ponderar que a experiência em cargo de gestão pode contribuir de forma importante para menores percepções de barreiras para o desenvolvimento profissional. Campos et al. (2017) explica em seu estudo que as mulheres que assumem cargos gerenciais precisam lidar, muitas vezes, com os desafios inerentes ao ambiente de trabalho e com a responsabilização pelas atividades domésticas. Porém, em seu ponto de vista, tal situação cada vez mais tem sido superada, não sendo um completo obstáculo no desenvolvimento de suas carreiras. Logo, isso também reforça a importância da experiência em cargos de gestão por mulheres, a fim de diminuir as percepções de obstáculos para seu desenvolvimento profissional.

Ao avaliar as diferenciações nas redes no que concerne ao gênero da chefia, mulher ou homem, verificou-se que as servidoras que possuíam um homem como chefia imediata apresentaram associações negativas entre barreiras de gênero e barreiras percebidas na organização. Em outras palavras, em chefias por homens, maiores níveis de barreiras relacionados ao gênero se associaram a menores níveis de barreiras organizacionais. É possível interpretar esses resultados a partir do impacto da chefia homem, sendo mais positivo ou mais negativo. Por exemplo, se o homem exercer uma chefia de impacto mais positivo para as suas lideradas, pode ocorrer a intensificação das barreiras organizacionais, relacionadas à instituição como um todo, e a suavização das barreiras de gênero. Assim, o chefe homem, ao considerar que a pressão das responsabilidades familiares é um dos obstáculos mais desafiadores para a carreira profissional das mulheres, conforme aponta a literatura (Eagly & Carli, 2007) – ser mais flexível e compreensível em rotinas e práticas de trabalho, pode influenciar para que as suas servidoras lideradas suavizem as barreiras percebidas em relação ao gênero. Porém, não impactando em percepções de barreiras ao nível organizacional – como as restrições de oportunidades, que ocorrem com frequência para as mulheres em muitos ambientes corporativos (Melo et al., 2020; Melo et al., 2021).

Por outro lado, se o homem exercer uma chefia que impacta negativamente, isto é, com práticas e ações negligentes e inflexíveis, sem considerar as dificuldades vivenciadas por suas lideradas, as barreiras de gênero percebidas pelas mulheres tendem a se intensificar, enquanto as barreiras organizacionais podem ser diminuídas. Isso porque as barreiras de gênero podem ser percebidas tão fortemente, em um contexto mais proximal vivenciado com a chefia, que as barreiras organizacionais ficam suavizadas. Como exemplo, uma instituição de trabalho que incentiva práticas de gestão de pessoas favoráveis à

família, priorizando as mulheres, e que busquem maior equidade de gênero – como horários flexíveis, teletrabalho, opções de creche (Eagly & Carli, 2007; Techio et al., 2021). Porém, se tais práticas forem negligentes, inflexíveis ou intolerantes quanto às rotinas de trabalho, as mulheres lideradas tenderão a intensificar as barreiras de gênero. Cabe destacar, por fim, o que afirmam Eagly e Carli (2007), os quais ratificam que é necessário incentivar a participação masculina no usufruto dos benefícios que promovam maior equidade de gênero, para que as carreiras das mulheres em geral não sejam prejudicadas.

Considerações finais

O objetivo deste estudo foi analisar e descrever as percepções de servidores, mulheres e homens, de uma universidade federal da região sudeste brasileira, quanto a barreiras ao desenvolvimento da carreira feminina na instituição. Para tanto, participaram desta pesquisa servidores públicos, 224 mulheres e 110 homens, de uma mesma instituição. Os formulários de pesquisa foram específicos para as participantes mulheres e para os participantes homens. As mulheres responderam perguntas sobre o perfil social e demográfico, sobre crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino, e sobre barreiras percebidas na carreira. Já os homens responderam um instrumento reduzido que incluiu perguntas sobre o perfil social e demográfico, e sobre crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino na instituição.

Os resultados principais apontaram que as mulheres que nunca haviam exercido cargo de gestão: (i) perceberam maior associação entre as barreiras no meio organizacional e as barreiras no âmbito familiar; e, (ii) as barreiras organizacionais percebidas se associaram negativamente com as barreiras de gênero. Ademais, as servidoras mulheres que apresentavam chefia imediata por mulheres, diferentemente da chefia por homens, não associaram barreiras organizacionais com crenças e estereótipos de gênero. Os resultados também indicaram que as percepções quanto a crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino se diferenciaram de forma significativa entre as servidoras mulheres e os servidores homens, ainda que trabalhando na mesma instituição pública. Neste caso, as servidoras mulheres perceberam em maiores níveis as barreiras internas-familiares e as barreiras de gênero. Considerando tais achados, ratifica-se, pois, que o objetivo deste estudo foi alcançado.

Algumas reflexões são necessárias a partir dos resultados identificados. Por exemplo, considerar que, na maior parte dos ambientes corporativos no Brasil, os cargos considerados socialmente como de maiores prestígios – como chefes ou gestores – são formados por homens. Considerando isso, inserir mulheres em cargos de gestão tende a apresentar ganhos muito importantes para a organização, além de desenvolver ambientes muito mais inclusivos e diversos. Ressalta-se ainda que, embora os estudos iniciais sobre barreiras na carreira feminina tenham iniciado há anos, ao final do século XX, principalmente com os estudos desenvolvidos por Swanson e colegas – como em Swanson e Woitke (1997) e em Swanson et al. (1996) –, pesquisas que incluam percepções de mulheres sobre o desenvolvimento de suas próprias carreiras ainda pautam-se como urgentes e fundamentais. Muitas mudanças são necessárias no que toca à promoção da diversidade considerando o cenário atual das instituições no Brasil.

Ainda, sobre as especificidades do trabalho feminino no país, cabe destacar a edição da nova Lei nº 14.204/2021 (Brasil, 2021), que reorganiza a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança, reforça a existência de uma lacuna no acesso aos altos cargos da administração pública federal e, também, se apresenta como uma estratégia legislativa na busca de proporcionar maior transparência e igualdade nesse cenário. Mesmo apresentando-se como um dispositivo benéfico dentro dessa desafiadora jornada, é necessário que, além do interesse político, haja um maior engajamento das instituições como um todo, em busca de diminuição das barreiras que atrapalham o desenvolvimento

de carreira das mulheres.

Por fim, cabe ressaltar as limitações do presente estudo associadas à falta de uma representatividade amostral significativa. Tanto pelo número reduzido de participantes, como pela não representação de outras instituições de ensino superior públicas, os dados apresentados não permitem conclusões absolutas ou generalizações para outras Instituições de Educação Superior. Como pesquisas futuras, explorar as percepções de barreiras femininas frente a grupos diversos, incluído análises de interseccionalidade, demonstra-se fundamental para a compreensão de barreiras profissionais. Além disso, pesquisas que incluam barreiras juntamente a suportes, para lidar com tais barreiras, são importantes para compreender possíveis formas de enfrentamento pelas mulheres diante barreiras percebidas na carreira feminina.

¹ Painel Estatístico de Pessoal (PEP) disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal>.

Referências

- Ambrosini, A. B. (2017). A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. In: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária: Universidade, Desenvolvimento e Futuro na Sociedade do Conhecimento, Mar del Plata, Argentina. *Anais XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181013>
- Ambrosini, A. B. (2019). *Mulheres na administração universitária federal brasileira: evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento*. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214355>
- Barbosa, P. A. M., & Oliveira, M. F. (2021). O fenômeno do teto de vidro enfrentado pelas mulheres do Instituto Federal de Brasília. *REVISTA EIXO*, 10(3), 49-60. <https://doi.org/10.19123/eixo.v10i3.891>
- Brasil (1996). *Decreto Federal nº 1.916, de 23 de maio de 1996*. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm
- Brasil (2005). *Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm
- Brasil (2012). *Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012*. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/at02011-2014/2012/lei/l12772.htm
- Brasil (2021). *Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021*. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/at02019-2022/2021/lei/l14204.htm
- Brasil (2022a). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm
- Brasil (2022b). *Ministros*. Brasília, DF: Palácio do Planalto. <https://www.gov.br/planalto/pt-br/conheca-a-presidencia/ministros>
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory factor analysis for applied research*. Guilford publications.
- Campello, G. V. D. A. (2011). *A construção da carreira de reitoras: um olhar sobre as universidades federais*. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23354>
- Campos, R. C., Silva, K. A. T., Miranda, A. R. A., & Cappelle, M. C. A. (2017). Gênero e empoderamento: um estudo sobre mulheres gerentes nas universidades. *Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero*, 8(2), 97-

115. <https://revistas.uepg.br/index.php/rlagg/article/view/9674>

Contro, E. S. (2021). *Escala de barreiras para o desenvolvimento da carreira das mulheres: evidências de validade para proposição de medida*. 70 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo. <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/2145>

Cotter, D. A., Hermsen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social forces*, 80(2), 655-681. <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>

Damásio, B. F., de Freitas, C. P. P., & Koller, S. H. (2014). Occupational Self-Efficacy Scale-Short Form (OSS-SF): adaptation and evidence of construct validity of the Brazilian version. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 15(1), 65-73. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=203035764008>

Duarte, A. C., D'Oliveira, T., & Gomes, J. F. (2009). Imperium Femininis... Uma liderança de sucesso escondido. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 8(3), 12-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=388539120002>

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). *Women and the Labyrinth of Leadership*. Boston: *Business Harvard Review*, 85. 9p. <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>

Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) (2018). *Estudos e Pesquisas da ENAP: Informe de Pessoal*. Brasília: ENAP. 30p. <http://repositorio.ena.gov.br/handle/1/3215>

Fórum Econômico Mundial (FEM) (2021). *The Global Gender Gap Report 2021*, World Economic Forum (WEF), Geneva, Switzerland. 405 p. <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023>

Foygel, R., & Drton, M. (2010). Exact block-wise optimization in group lasso and sparse group lasso for linear regression. *arXiv preprint arXiv:1010.3320*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1010.3320>

Giatti, M. G.; & Ubeda, C. L. (2021). A Participação das Mulheres em Cargos de Reitoria nas Universidades Federais Brasileiras: A Ádua Trajetória Rumo à Igualdade de Gênero. In: XIII CASI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação, Rio de Janeiro. *Anais do XIII CASI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação*. <https://www.even3.com.br/anais/casi2020/326403-a-participacao-das-mulheres-em-cargos-de-reitoria-nas-universidades-federais-brasileiras--a-ardua-trajetoria-rumo/>

Grangeiro, R. da R., & Militão, M. L. (2021). Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3). <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506>

Grant Thornton (2021). *Women in Business 2021: janela de oportunidades*. <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2021). *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*. 2ª ed. Rio de Janeiro: IBGE. 12p. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) (2016). *Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014*, nº 24, Brasília: Ipea. 28p. <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/6524>

Junior, J. J., & Martins, V. A. (2021) Adaptabilidade na Carreira no Serviço Público: Estudo com os Técnico-Administrativos em Educação. In: XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária: Universidade frente aos desafios da Pandemia – Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária, 2021, evento virtual. *Anais eletrônicos XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. Florianópolis: UFSC. <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230198>

Lent, R. W., Ireland, G. W., Penn, L. T., Morris, T. R., & Sappington, R. (2017). Sources of self-efficacy and outcome expectations for career exploration and decision-making: A test of the social cognitive model of career self-management. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 107-117. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.01.002>

- Lopez, F., & Guedes, E. (2020). *Três décadas de evolução do funcionalismo público brasileiro (1986-2017)*. Brasília: Ipea. 64p. https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=36328&Itemid=346
- Li, C. H. (2016). Confirmatory factor analysis with ordinal data: comparing robust maximum likelihood and diagonally weighted least squares. *Behavioral Research Methods*, 48(3), 936-49. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0619-7>
- Melo, M. R. de, Martins-Silva, P. D. O. M. D., & De Andrade, A. L. (2020). Inventário de percepção de barreiras de carreira: Estudo com universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 21(1), 67-80. <http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2020v21n107>
- Melo, M. R. de, Martins-Silva, P. D. O., De Andrade, A. L., & Moura, R. L. D. (2021). Barreiras, Adaptabilidade, Empregabilidade e Satisfação: Percepções de Carreira de Formandos em Administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 25. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021190124.por>
- Miranda, A. R. A., Cappelle, M. C. A., Fonseca, F. P., Mafra, F. L. N., & Moreira, L. B. (2013). O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. *Revista Pretexto*, 14(1), 106-123. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058631>
- Organização Internacional do Trabalho (OIT) (2015). *Women in business and management: gaining momentum*. Geneva: OIT. http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/--publ/documents/publication/wcms_334882.pdf
- Passarinho, N. (2018). Os ministérios mais cobiçados pelos políticos do Brasil, segundo pesquisa inédita de Oxford. *BBC Brasil*, Londres. <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43218087>
- Rath, T. S., Mohanty, M., & Pradhan, B. B. (2019). An alternative career progression model for Indian women bank managers: A labyrinth approach. In *Women's Studies International Forum* (vol. 73, pp. 24-34). Pergamon. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2019.01.005>
- Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) (2016). *Programa Pró-equidade de Gênero e Raça – Rompendo fronteiras no Mundo do Trabalho*. Brasília, SPM. www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade_para-site.pdf
- Silva, K. E. de V. (2018). *A representatividade das mulheres na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco*. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco. <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30649>
- Siqueira, R. F. B., Miranda, A. R. A., Ribeiro, F. T. F., & Cappelle, M. C. A. (2016). A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 9(2), 49-69. <http://dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p49>
- Swanson, J. L., & Woitke, M. B. (1997). Theory into practice in career assessment for women: assessment and interventions regarding perceived career barriers. *Journal of Career Assessment*, 5(4), 443-462. <https://doi.org/10.1177/106907279700500405>
- Swanson, J. L., Daniels, K. K., & Tokar, D. M. (1996). Assessing perceptions of career-related barriers: The Career Barriers Inventory. *Journal of Career Assessment*, 4(2), 219-244. <https://doi.org/10.1177/106907279600400207>
- Techio, G., De Andrade, A. L., & De Oliveira, M. Z. (2021). Conflito trabalho-família e COVID-19: estratégias, qualidade de vida e conjugalidade. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.23072>
- Vaz, D. V. (2013). O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, 22, 765-790. <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>
- Yu, H. H. (2018). Glass ceiling in federal law enforcement: an exploratory analysis of the factors contributing to women's career advancement. *Review of Public Personnel Administration*, 40(2), 183-201. <https://doi.org/10.1177/0734371x18794254>