



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.

Departamento de Administração

ANDRÉIA ESTEVES LOBATO

**TETO DE VIDRO: Uma análise sobre as barreiras encontradas
pelas professoras do departamento de administração da
Universidade de Brasília.**

Brasília – DF

2021

ANDRÉIA ESTEVES LOBATO

**TETO DE VIDRO: Uma análise sobre as barreiras encontradas
pelas professoras do departamento de administração da
Universidade de Brasília.**

Monografia apresentada ao Departamento de
Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professor Orientador: Doutora, Elaine
Rabelo Neiva.

Brasília – DF

2021

ANDRÉIA ESTEVES LOBATO

**TETO DE VIDRO: Uma análise sobre as barreiras encontradas
pelas professoras do departamento de administração da
Universidade de Brasília.**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília do (a) aluno (a)

Andréia Esteves Lobato

Doutora, Elaine Rabelo Neiva
Professor-Orientador

Doutora, Tatiane Paschoal
Professor-Examinador

Doutora, Sonia Resende
Professor-Examinador

Brasília, 22 de outubro de 2021.

Dedico este trabalho aos meus pais e as minhas irmãs Renata e Nathalia por todo o apoio e força nos momentos difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais e irmãs por todo o apoio e dedicação. As docentes do departamento de administração, que disponibilizaram um tempo para participarem das entrevistas. A minha orientadora pelo suporte em todas as etapas da pesquisa.

Que nada nos limite, que nada nos defina, que nada nos sujeite. Que a liberdade seja nossa própria substância, já que viver é ser livre. Simone Beauvoir

RESUMO

O teto de vidro ou *Glass Ceiling* é um fenômeno que impacta a ascensão feminina a cargos de liderança nas organizações privadas e públicas. O fenômeno do Teto de vidro é descrito como uma barreira sutil é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar à ascensão de mulheres a hierarquia organizacional. Este estudo busca analisar quais as barreiras/desafios às mulheres do Departamento de Administração enfrentam para terem acesso/manter-se nos cargos de liderança. Assim sendo, por meio de roteiros semiestruturados, foram entrevistadas seis docentes com idades que variam de trinta e quatro a cinquenta anos. As entrevistas foram transcritas e categorizadas fazendo uso da técnica de análise de conteúdo descrita por Bardin. Os dados obtidos com a pesquisa demonstram a existência do fenômeno do teto de vidro percebido pelas professoras do departamento de administração e salientam que ele pode ser fortemente observado por meio da interferência entre a vida privada e a vida profissional e de práticas discriminatórias como o *Manterrupting*, *Mansplaining* e *Gaslighting*.

Palavras-chave: Glass Ceiling; gestão; gênero.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Histórico: A inserção da mulher no mercado de trabalho e os direitos conquistados	13
2.2 A mulher e os desafios atuais frente ao mercado de trabalho do século XXI.....	15
2.3 “Glass ceiling” ou teto de vidro.....	16
2.4 Definições.....	22
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	23
3.1 Tipologia e descrição dos métodos de pesquisa.....	23
3.2 Caracterização da organização	26
3.3 População e amostra	27
3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	28
3.5 Procedimentos utilizados para a coleta de dados.....	29
3.6 Procedimentos utilizados para análise de dados.....	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1 Categoria 1:Perspectiva de carreira e cargos de liderança	31
4.2 Categoria 2:Competências,habilidade e atitudes necessárias para se ocupar um cargo de liderança no departamento de administração.....	39
4.3 Categoria 3:Oportunidade para ocupar cargos de liderança.....	45
4.4 Categoria 4: Interferência entre vida privada e vida profissional.....	49
4.5 Categoria 5: Demandas, gratificações e como a cultura organizacional enxerga os cargos de liderança.....	62
4.6 Categoria 6: Resistência à Liderança.....	67
4.7 Categoria 7:Vestígio de preconceitos.....	78
5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.....	90
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
APÊNDICES	97

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos tempos, a participação feminina na sociedade sofreu um aumento significativo, as mulheres conquistaram espaços em áreas que antes eram essencialmente masculinas. Infelizmente, mesmo existindo leis que, teoricamente, assegurariam a igualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, a discriminação de gênero ainda se faz presente, seja na disparidade salarial entre homens e mulheres que realizam as mesmas funções ou no fato das mulheres dificilmente conquistarem as posições hierárquicas mais elevadas.

Vaz (2013) afirma que a segregação vertical não está presente, apenas, nas instituições privadas, mas que este fenômeno também é visto nas carreiras do setor público brasileiro. Segundo a autora “ainda são raras as mulheres em altos postos de comando da administração pública ou nas organizações de ensino e pesquisa” (VAZ, 2013, p.770). A partir da situação descrita acima, esse trabalho de conclusão de curso versa sobre os desafios que as mulheres enfrentam para ocupar cargos de liderança no departamento de administração da Universidade de Brasília.

O interesse por esse tema surgiu em virtude da observação do ambiente universitário no qual a autora está inserida. Percebe-se de maneira bem acentuada, que as áreas das ciências exatas são dominadas por docentes do sexo masculino e que até mesmo em cursos da área de humanas, como Administração, há um número relativamente maior de docentes do sexo masculino em comparação com as docentes do sexo feminino. Além disso, realizando uma observação superficial em relação aos cargos de liderança, nota-se que as chefias dos departamentos e as coordenações dos cursos normalmente são dirigidas por homens. Por meio dessas observações pessoais e pelo crescente interesse na temática sobre segregação vertical buscou-se leituras de artigos sobre o fenômeno denominado teto de vidro. Tal fenômeno é responsável por criar barreiras invisíveis que impedem o acesso das mulheres a cargos de lideranças ou posições estratégicas.

No Brasil, observa-se que as mulheres ocupam cada vez mais espaço no mercado de trabalho, porém, segundo dados do IBGE (2021) as mulheres ocupam 37,4% dos cargos gerenciais enquanto 62,6% destes são ocupados por homens. Além disso, segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial, a desigualdade de gênero no local de trabalho aumentou este ano. “O Brasil tem uma das maiores desigualdades de gênero na América latina ocupando o 22º lugar entre os 25 países” (Portal eletrônico G1,2019)

Ainda analisando os dados do IBGE (2021), observa-se que 19,4% das mulheres com 25 anos ou mais possuem nível superior completo, contra 15,1 % dos homens. Quando é

observado o rendimento habitual médio mensal de todos os trabalhos, o valor para as mulheres é de R\$ 1.764 enquanto para os homens R\$ 2.306.

A literatura científica apresenta alguns trabalhos com a temática “teto de vidro” enquanto outros levantam as mesmas dificuldades enfrentadas pelas mulheres, porém com as seguintes palavras chave: discriminação, relações de poder e diversidade de gênero. Esse tipo de produção científica estende-se em diferentes cenários, desde organizações financeiras, indústrias farmacêuticas, setores bancários, administração pública brasileira até aquelas voltadas para o ambiente educacional.

Na tese de mestrado denominada: “Diversidade no trabalho: os desafios de ser mulher em uma instituição financeira”, Aguiar (2007) entrevistou 20 mulheres, buscando compreender qual a percepção delas ao trabalhar em uma organização financeira e quais seriam as principais barreiras. Segundo dados apresentados na pesquisa, percebeu-se que as mulheres que buscam ocupar cargos gerenciais argumentaram que existe um afunilamento para chegar aos cargos mais elevados.

(...)a gente tem muita oportunidade aqui, pelo menos até um certo cargo. Mas quando começa a chegar em cargos mais elevados, onde as coisas vão afunilando, aí fica muito mesmo só para o lado masculino. (AGUIAR,2007. p.77)

Corrêa (2010) discorre sobre o a discriminação que as mulheres sofrem na gestão escolar. Segundo a autora, mesmo em um ambiente em que as mulheres estão em maior número que os homens, eles acabam se elegendo para os maiores cargos (diretores e vice-diretores). Esse fenômeno também é visto na educação superior. Tabak (2003) relata que

Nos cargos hierárquicos mais elevados das instituições de ensino superior e dos centros de pesquisa, predominam de maneira absoluta os homens – as mulheres se concentraram nas posições inferiores; são poucas aquelas que conseguem chegar ao topo (TABAK, 2003, p. 16).

Considerando as afirmações de Tabak (2003), torna-se importante averiguar em que medida esses fenômenos são reproduzidos na Universidade de Brasília - UnB. A Universidade de Brasília foi inaugurada em 26 de abril de 1962 contando com a participação de acadêmicos influentes como os educadores Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro. A história da Universidade é marcada por lutas, a UnB vivenciou períodos difíceis na Ditadura Militar, em que professores e alunos foram perseguidos. Nesses cinquenta e oito anos houve avanços em várias áreas como, por exemplo, a modernização de processos e em 2016 ocorreu a eleição de Márcia Abrahão Moura, a primeira mulher a exercer o cargo de reitora. Segundo o Relatório de Gestão (2019), a UNB possui como missão

Ser uma universidade inovadora e inclusiva, comprometida com as finalidades essenciais de ensino, pesquisa e extensão, integradas para a formação de cidadãs e

cidadãos éticos e qualificados para o exercício profissional e empenhados na busca de soluções democráticas para questões nacionais e internacionais, por meio de atuação de excelência. (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2019, p.11)

A UnB possui como valores

Dignidade, igualdade e liberdade de todas as pessoas humanas; Ciência, como forma de conhecimento confiável ao lado de outras formas de saberes; Diálogo em termos de igualdade com essas outras formas de saberes; Tolerância e a compreensão para com as mais diversas formas de manifestação de pensamento e de crença; Democracia como forma de organização política da sociedade em geral, e da Universidade, em particular. (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2019, p. 11)

Realizando uma análise do perfil dos docentes e técnicos administrativos, constatou-se que dentre os 5836 membros da universidade, 48% são mulheres e 52% são homens. O Relatório de Gestão (2019) listou os nomes dos responsáveis pela direção das unidades administrativas, órgãos complementares, Centros e das Unidades Acadêmicas (institutos/faculdades). Das vinte Unidades Administrativas, ocupam cargos de direção oito mulheres e doze homens. Na frente dos oito Órgãos Complementares existe uma proporção igualitária entre homens e mulheres, são quatro mulheres e o mesmo valor para os homens. Dos vinte Centros existem 14 homens e 6 mulheres, já nas 26 unidades acadêmicas (institutos/faculdades), são 19 homens e 7 mulheres chefiando essas unidades. Observa-se assim que as funções de direção ainda são ocupadas majoritariamente por homens. Principalmente quando são observados os cargos de posições superiores na hierarquia.

Diante desses valores e da necessidade crescente de se discutir a dificuldade de ascensão das mulheres aos altos cargos, este trabalho busca responder a seguinte pergunta: **Quais as barreiras/desafios que as mulheres do departamento de administração da Universidade de Brasília enfrentam para terem acesso/manter-se nos cargos de liderança?**

Para isso, esse trabalho apresenta o objetivo geral de identificar as barreiras à ascensão de mulheres do departamento de administração em cargos de liderança e os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a possível interferência da vida privada nas escolhas profissionais;
- Analisar o processo de distribuição dos cargos de liderança no departamento de administração;
- Analisar se o departamento disponibiliza as mesmas oportunidades, a ambos os gêneros, para ocupar cargos de liderança.

- Identificar quais características são consideradas desejáveis aos cargos gerenciais e avaliar se elas possuem alguma vinculação às características de gênero;
- Investigar se, ao ocuparem cargos de liderança, são cobradas das mulheres atitudes e ações “masculinizadas” ou se esse processo acontece de forma não percebida e por quê;
- Investigar a existência de práticas discriminatórias.

Como o intuito de responder as perguntas levantadas, utilizar-se-á uma abordagem descritiva e qualitativa com entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados. A partir das respostas obtidas utilizou-se da técnica de análise de conteúdo, em que se analisou quais barreiras foram citadas pelas entrevistadas. Não é de hoje que o debate sobre a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres existe nas organizações brasileiras, porém, a discussão do tema ainda é importante para que se busque políticas que verdadeiramente quebrem as barreiras, visíveis ou invisíveis, que atrapalham a ascensão feminina aos cargos de liderança.

Segundo Farber, Verdinelli e Ramezanali (2012) as universidades, além de disseminarem conhecimentos, também são responsáveis por refletir e antecipar mudanças sociais. Ainda segundo o autor: “A universidade deverá assumir um posicionamento quanto suas próprias políticas de gestão, as que necessitam estar alicerçadas em valores que reafirmem a democracia e os direitos humanos, o respeito pelas diferenças e especificidades de cada pessoa”. (FARBER; VERDINELLI; RAMEZANALI, 2012, p.122).

Assim sendo, este trabalho de conclusão de curso contribui para a comunidade acadêmica visto que ao entrever e descrever as barreiras que impedem o acesso/permanência das mulheres nos cargos de liderança servirá como motivação a construção de novas políticas de gestão que visem diminuir as disparidades de gênero nos cargos gerenciais do Departamento de Administração e da Universidade de Brasília.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Histórico: A inserção da mulher no mercado de trabalho e os direitos conquistados

A inserção das mulheres no mercado de trabalho deu-se com a I e II guerras mundiais. Segundo Probst (2007), enquanto os homens iam à frente de batalhas, as mulheres tiveram que assumir os postos de trabalho. Devido a isso observou-se uma maior participação da mão de obra feminina visto que ocorreu a diminuição de mão de obra masculina (FERREIRA; SANTOS; TOMÉ, 2011).

Luz e Fuchina (2009 apud JESUS; RIBEIRO, 2018) demonstram como eram desumanas as condições de trabalho que as mulheres eram submetidas quando diz:

Os primeiros contatos das mulheres com o mercado de trabalho foram discriminatórios, apenas com o intuito de obter lucro, sendo vistas como melhor custo-benefício para o empregador por ofertar salários baixos e incompatíveis com as atividades exercidas. (LUZ; FUCHINA, 2009 apud JESUS; RIBEIRO, 2018, p.45).

Salienta-se que nem todas as mulheres foram servir como mão de obra industrial, apenas aquelas pertencentes a famílias mais humildes. Para essas mulheres, os trabalhos nas fábricas começavam desde muito cedo. É importante frisar que somente mais tarde as mulheres, da classe média, começaram a atuar nas empresas em funções de apoio, ou seja, em funções mais elevadas do que aquelas ocupadas pelas mesmas mulheres só que de classes mais pobres (COUTINHO; COUTINHO, 2012).

Deve-se destacar que segundo Luz e Fuchina (2009), a profissionalização e a entrada das mulheres no mercado de trabalho abriram portas para as concepções dos movimentos feministas. Segundo Pinto (2010), no Brasil, a primeira onda do movimento feminista se manifestou por meios da luta pelo voto. Ainda nesta primeira fase a autora chama a atenção para o movimento das operárias de ideologia anarquista, que em 1917 proclamaram em um de seus manifestos: “Se refletirdes um momento vereis quão dolorida é a situação da mulher nas fábricas, nas oficinas, constantemente amesquinhas por seres repelentes” (PINTO, 2010, p. 16). O movimento feminista perde força na década de 1930, tanto nos Estados Unidos como no Brasil e ressurgiu em 1960.

No Brasil os movimentos feministas ainda tiveram que lidar com o regime militar que via as manifestações com grande desconfiança. Com o fim do regime militar, o movimento feminista entra em uma fase de grande efervescência (PINTO, 2010). Segundo Bernadi e Neves (2015):

Historicamente a mulher teve que lutar para alcançar inúmeros direitos, como o direito ao voto (assegurado no Brasil por Getúlio Vargas em 1932), direito de

trabalhar sem necessidade de autorização do marido (Estatuto da Mulher Casada – 1962), igualdade de direitos entre homens e mulheres (Carta das Nações Unidas de 1945).(BERNARDI; NEVES, 2015,p. 170)

Lopes (2006, p.410) afirma que no Brasil, até a constituição de 1988, “o ordenamento jurídico brasileiro tendia por “proteger” o trabalho da mulher, o que perpetuou a discriminação da mulher no mercado de trabalho”. Ainda segunda a autora as normas protetivas possuíam uma falsa benignidade visto que o que verdadeiramente se buscava proteger era a estrutura da família patriarcal. Como exemplo, pode-se citar a redação do artigo 446 da CLT de 1943:

Ao marido ou pai é facultado pleitear a rescisão do contrato de trabalho [da mulher], quando a sua continuação for suscetível de acarretar ameaça aos vínculos da família, perigo manifesto às condições peculiares da mulher ou prejuízo de ordem física ou moral para o menor. (CLT apud BERNARDI; NEVES, 2015, p.170)

Outro exemplo que se pode citar é o dispositivo que trata da proibição das mulheres ao trabalho noturno. Lopes (2006, p.417) afirma que esta proibição pretendia evitar “o temor de expor a honra marital a risco”, ao invés da alegação de proteção ao trabalho da mulher. Verifica-se também que essas “normas de proteção” somente eram válidas quando era conveniente para a época. De acordo com o artigo 379 da CLT de 1943:

É vedado à mulher o trabalho noturno, exceto às maiores de 18 anos empregadas: I - em empresas de telefonia, radiotelegrafia ou radiotelegrafia; II - em serviço de saúde e bem-estar; III - em casas de diversões, hotéis, restaurantes, bares e estabelecimentos congêneres; IV - em estabelecimento de ensino V - que, não executando trabalho contínuo, ocupem cargos técnicos ou postos de direção, de gerência, de assessoramento ou de confiança; VI - na industrialização de produtos perecíveis à curto prazo durante o período de safra quando ocorrer necessidade imperiosa de serviço, bem como nos demais casos em que o trabalho se fizer com matérias-primas ou matérias em elaboração suscetíveis de alteração rápida, quando necessário o trabalho noturno para salvá-las de perda inevitável (...) (CLT apud LOPES,2006)

Observa-se na citação acima, que o inciso III representa a hipocrisia da sociedade machista da época, pois ao mesmo tempo em que se utilizava do discurso moralista para impedir que as mulheres trabalhassem no período noturno “o trabalho em casas de diversões, bares, hotéis e “estabelecimentos congêneres”, foi expressamente ressalvado.” (LOPES, 2006, p.425).

Dentre todas as “normas de proteção” que ocorreram neste período, vale salientar a norma 376 da CLT de 1943, que apresenta a restrição de horas extras às mulheres. Lopes (2006, p.418) afirma que naquela época, diversos estudiosos do direito do trabalho acreditavam que a restrição às horas extras, permitiria que as mulheres trabalhassem fora porém asseguraria que as obrigações domésticas ainda seriam compridas sem serem

negligenciadas, visando assim a “preservação da família”, porém o que realmente ocorreu foi a sobrecarga dos afazeres domésticos sobre as mulheres, visto que as mesmas detinham a responsabilidade total sobre o cuidado dos filhos e dos afazeres domésticos.

Para Proni e Proni (2018) após várias lutas, as legislações se atualizaram buscando acompanhar as transformações políticas, econômicas e sociais, sendo a Era Vargas o período histórico em que os direitos da mulher mais sofreram avanços. A emancipação legal das mulheres e a proteção à maternidade legitimaram a preocupação com a igualdade de direitos trabalhistas para homens e mulheres, assim como se reforçou o combate à discriminação no mercado de trabalho, porém esses direitos só foram efetivados após o fim do regime militar, com a promulgação da Constituição de 1988.

A Constituição de 1988-CF 88 assegurou a igualdade de obrigações entre homens e mulheres, proibiu as diferenças salariais de exercício de funções e critérios da admissão por motivo de sexo, estado civil, idade e cor e alongou a licença maternidade de 90 para 120 dias sem prejuízo do emprego ou do salário. Outro ponto que deve ser frisado é que a CF 88 ainda revogou alguns dispositivos da CLT de 1943 que foram citados anteriormente e que legitimavam o machismo no ambiente de trabalho. (BERNARDI; NEVES, 2015).

Segundo Delgado apud Bernardi e Neves (2015) outra medida que auxiliou no combate a discriminação trabalhista para com as mulheres foi à revogação de alguns dispositivos presentes na Consolidação das Leis Trabalhistas, a famosa CLT

(...) lei n. 7.885/89, editada meses após a nova Carta, procurou adequar a CLT ao comando antidiscriminatório constitucional. Assim, revogou preceitos que autorizavam a interferência marital ou paterna no contrato empregatício da mulher adulta (antigo art. 446, CLT), revogando, ainda, parte expressiva do capítulo celetista que tratava da “proteção ao trabalho da mulher” (como dispositivos que exigiam atestados médicos especiais da mulher e lhe restringiam a prestação de certos tipos de trabalho: antigos artigos 374/375, 378 a 380 e 387 da CLT, por exemplo)

Vale ressaltar que todas as mudanças que ocorreram a favor das mulheres no mercado de trabalho foram fruto de pressões que o Estado Brasileiro sofreu tanto de organismos internacionais quanto de forças políticas que sentiam a necessidade do aprimoramento da legislação brasileira no combate a discriminação de gênero (PRONI; PRONI, 2018).

2.2 A mulher e os desafios atuais frente ao mercado de trabalho do século XXI

As mulheres conseguiram conquistar várias posições no mercado de trabalho ao ponto de, atualmente, alguns campos que antes eram considerados inacessíveis para as mulheres hoje já possuem suas representantes (BRUSCHINI, 2007). Ainda segundo o autor, “a

expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso a novas oportunidades de trabalho” (BRUSCHINI, 2007, p.541)

Para Vianna e Hryniewicz (2018) apesar dos avanços consideráveis, algumas atitudes desiguais e injustificáveis para com as mulheres ainda persistem e precisam ser superadas. Martin (1990 apud STEIL, 1997) sistematizou o resultado de quatorze pesquisas, de diferentes autores, e concluiu que as mulheres “são segregadas em termos ocupacionais, avaliadas injustamente e menos remuneradas que os homens” (MARTIN,1990 apud STEIL,1997, p.63). No Brasil, segundo dados do IBGE (2019), as mulheres ainda ganham menos que os homens. A diferença de rendimentos é de R\$1764 para as mulheres, enquanto os homens R\$ 2306. Quanto ao nível de escolaridade 19,4% das mulheres com 25 anos ou mais possuem ensino superior contra 15,1% dos homens.

Bruschini (2007) afirma que as diferenças de gênero se apresentam de forma mais explícita quando se compara o tempo de dedicação aos afazeres domésticos entre homens e mulheres. Analisando os dados divulgados pelo IBGE (2019), a média de horas dedicadas a afazeres ou cuidados é de 11,0 horas para os homens, enquanto as mulheres dedicam 21,4 horas. Esses dados demonstram que as atividades domésticas ainda são vistas como sendo de responsabilidade das mulheres, o que acarreta a denominada dupla jornada de trabalho. Ainda segundo a autora, quando os homens se envolvem nessas atividades, eles são bem seletivos nas tarefas que pretendem realizar e normalmente, as exercem de maneira superficial ou a “título de ajuda”.

Entre todas as manifestações de segregação de gênero especificadas acima, Vaz (2013) afirma que existe também a segregação hierárquica ou vertical. Segundo Fernandez (2019):

O indicador mais evidente da existência de algum tipo de barreiras à ascensão profissional das mulheres é a sub-representação feminina nos altos postos de comando das carreiras executivas, acadêmicas, políticas, militares, etc.(FERNANDEZ, 2019, p.89).

No Brasil, segundo dados do IBGE (2021) apenas 37,4% das mulheres ocupam cargos gerenciais contra 62,6% dos homens. Este fenômeno também é conhecido como a metáfora do “*teto de vidro*” ou “*glass ceiling*” (FERNANDEZ, 2019).

2.3 “*Glass ceiling*” ou teto de vidro.

A metáfora do teto de vidro ou *Glass Ceiling* foi utilizada inicialmente na literatura americana em 1980. De acordo com Cappellin (2008, p.96), o fenômeno do teto de vidro não

pode ser tratado como uma simples queixa, mas sim “como o registro de mecanismos que atuam no fechamento e rigidez da estrutura da hierarquia organizacional”. Steil (1997, p.62) descreve-o “como uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”. Cappelling (2008) salienta que:

As mulheres avançam na base da pirâmide ocupacional, mas não obtêm visíveis ganhos de oportunidades para avançar em espaços e responsabilidades de alto nível. Há, assim, uma intensificação das desvantagens, justo quando muitas mulheres mais jovens conseguem obter diplomas universitários. (CAPPELLING, 2008, p.96).

Coelho (2006) afirma que na literatura existem vertentes teóricas que buscam explicar o fenômeno do teto de vidro. Algumas vertentes enfatizam a discriminação. Segundo Marry (2008 apud VAZ, 2012, p.767) estas vertentes “remetem às práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que visam excluir as mulheres das posições de poder”. Já a outra vertente, busca explicar o fenômeno do teto de vidro através da diferença comportamental entre homens e mulheres.

Na vertente que enfatiza a discriminação observa-se dois modelos existentes. O primeiro é denominado de discriminação por preferência. Neste modelo a discriminação é influenciada por fatores culturais e psicológicos, ou seja, o empregador prefere contratar/promover um homem ao uma mulher, mesmo que ambos possuam a mesma produtividade. (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Coelho (2006) corrobora com essa ideia e acrescenta que a discriminação pode vir até mesmo dos próprios colegas de trabalho através de comportamentos ou frases como por exemplo: “Não aceito receber ordens de uma mulher”. Por sua vez, Durbin (2002 apud GONTIJO; MELO, 2017, p.134-135) afirma que “o teto de vidro manifesta-se em ações negativas contra as mulheres, impedindo-as de se alavancarem profissionalmente. Isso ocorre pela estereotipagem que a sociedade apresenta com relação à mulher estar em cargos de comando”. Já o segundo modelo é denominado por discriminação estatística. Segundo Coelho (2006) este modelo supõe que existe um estigma social em que a produtividade das mulheres seria menor do que a dos homens.

Na vertente que enfatiza a diferença comportamental entre homens e mulheres, Vaz (2012) busca explicar o “teto de vidro” através da divisão sexual do trabalho e da relação entre a vida profissional e pessoal. Para a autora as mulheres se auto excluem dos cargos de liderança “ao antever os obstáculos e conflitos que surgem para conciliar a vida privada e a vida profissional” (VAZ, 2012, p.768.). A autora salienta, que muitas das vezes se interpreta essa auto exclusão como falta de interesse pela vida profissional ou falta de ambição por parte

das mulheres, mas na verdade essa situação é resultado dos obstáculos e conflitos que as mulheres sabem que irão enfrentar para equilibrar a vida privada e a vida profissional e não falta de ambição profissional. Coelho (2006, p.174) por sua vez nos traz o modelo proposto por Lazer e Roser, que corroborando com esta ideia supõe que:

As mulheres possuem utilidades marginais maiores do que as dos homens em atividades extra mercado – por exemplo, cuidar dos filhos pequenos. Isso faz com que seus vínculos com as empresas sejam mais instáveis do que os dos homens. Como consequência, as empresas têm menos incentivos para contratá-las ou alocá-las em cargos de comando. (COELHO, 2006, p.174)

Em contrapartida, Tabak (2003, p.34) afirma que as baixas representações femininas, em cargos de liderança, vão desde obstáculos institucionais, visto que as estruturas funcionais não são favoráveis às mulheres, até entraves psicológicos que fazem com que as mesmas internalizem inseguranças em relação à capacidade de liderar.

Percebe-se que as barreiras enfrentadas são de variados tipos, assim sendo, estudos foram realizados com esta temática buscando identificá-las. Das pesquisas realizadas nas instituições de ensino, cabe destaque ao trabalho de Correia (2010), Silva et al. (2018) e Benedicto et al.(2007).

Correia (2010) analisa a influência do gênero nos cargos de gestão escolar. Para isso, ela discute os dados referentes à eleição direta para a diretoria das escolas Municipais de Curitiba. Concorreram para os cargos de diretores e vice diretores 535 pessoas, em que apenas 17 eram homens. Surpreendentemente, dentre os 17 candidatos, dos dez que pleiteavam a vaga de diretor, oito conseguiram vencer a disputa e dos sete que pleiteavam o cargo de vice-diretor, cinco deles conquistaram a vaga. Desta maneira, a autora demonstra que mesmo em um ambiente em que há mais mulheres trabalhando, os homens ocupam os maiores cargos. Segundo a autora, o teto de vidro ocorre neste ambiente devido a “um entendimento de mundo que atribui ao masculino às funções de mando e poder”. (CORREIA, 2010, p.10-11)

Silva et al. (2018) analisam o alcance e condições do acesso das mulheres a cargos de gestão na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). A pesquisa demonstra que existe uma preponderância masculina nos cargos de gestão de maior poder decisório. Além disso, visto que as funções de gestão possuem gratificações, os homens recebem os vencimentos com os maiores valores, pois quanto mais se sobe aos altos escalões, maior é o poder decisório e a remuneração. Assim sendo, as mulheres acabam ocupando as posições de nível e valor intermediário. Os autores também analisaram o tempo decorrido entre o ingresso na

instituição e o acesso aos altos cargos e constatou-se que “os homens alcançaram os cargos, em média, com 23,9 anos, e as mulheres, 31,65 anos, ou seja, 7,75 anos a mais”. (SILVA et al., 2018.p.136). Os dados apresentados por Silva et al.(2108) deixam claro que as mulheres ainda enfrentam barreiras para conquistar posições de prestígio na UFPE.

Além das questões visíveis sobre o fenômeno estudado, ainda existem aquelas instituições que apresentam discursos a favor da igualdade entre homens e mulheres nas instituições, porém na prática observa-se comportamentos contrários, que acabam mantendo situações de desigualdade na sua administração. Esse é o caso apresentado por Benedicto et al. (2007) realizada em uma instituição de ensino que atende alunos da educação básica e da educação superior no sul de Minas Gerais. Utilizou-se de entrevistas abertas com dezesseis profissionais, entre homens e mulheres, integrantes do corpo docente, administrativo e da coordenação desta instituição. Os dados levantados demonstram que a instituição tentou camuflar o fenômeno teto de vidro, quando se afirmou ser um fato não intencional a falta de mulheres em cargos administrativos. Entretanto, alguns membros evidenciaram nas entrevistas o processo discriminatório que ocorre com as mulheres. Podem-se destacar as seguintes falas encontradas neste trabalho:

O fato de que os homens são maioria absoluta em cargos administrativos é, por si só, um fator inegável de discriminação (...)” “(...) Até mesmo na prática do magistério evidencia-se uma ação discriminatória, pois as séries e atividades supostamente menos importantes ou mesmo aquelas mais trabalhosas são direcionadas às mulheres (...)” (BENEDICTO et al.,2007,p.11)

Outro dado importante demonstrado por essa pesquisa é a concepção de que existem trabalhos tipicamente femininos, e de maneira análoga, trabalhos tipicamente masculinos. Tal ideia ainda pode ser evidenciada no interior das organizações. Segundo os dados apresentados nas entrevistas, alguns entrevistados asseguram que: “existem funções mais apropriadas para homens e outras mais apropriadas para mulheres. (...) Os trabalhos de Secretaria e as aulas ministradas para crianças são mais apropriados para mulheres (...)”. (BENEDICTO et al., 2007, p11)

Os autores (2007, p.12) afirmam ainda que “mesmo num ambiente intelectualizado, alguns homens ainda interiorizam resquícios de uma suposta incapacidade das mulheres”. Essa incapacidade vem da representação de uma estrutura social que reforça a exclusão de gênero e que cria, segundo o autor, mecanismos tendenciosos e ideológicos que impossibilitam que as mulheres tenham iguais condições de ascensão dentro das organizações de ensino.

Das pesquisas realizadas em outras instituições, que não estão relacionadas à gestão educacional, destaca-se o trabalho de Andrade et al.(2002), Vianna e Hryniewicz (2018), Madalozzo(2011) que nos mostram que em algumas instituições, apesar da administração e dos funcionários conhecerem os benefícios da igualdade de gênero nos cargos e por vezes até trazerem em seus discursos falas que apontam para essa discussão, nas ações dessas mesmas administrações e funcionários a situação é contrária, refletindo ações contrárias a essas pautas.

Andrade et al. (2002) analisaram uma instituição bancária privada, situada na cidade de Minas Gerais. Segundo os autores as mulheres possuem um espaço limitado a cargos e funções que não envolvem poder decisório. Além disso, ao entrevistar funcionários que trabalham na instituição, percebeu-se que apesar deles citarem a importância de se ter homens e mulheres no ambiente de trabalho, eles mencionam que ainda permanece a imagem de que quem tem poder de decisão é o homem. Os autores afirmam que:

Essa realidade é percebida também em outras organizações as quais, muitas vezes, recrutam a mulher mas não permitem que a carreira feminina tenha a mesma trajetória da carreira masculina, especialmente, no que se refere a oportunidades de crescimento e remuneração.(ANDRADE et al.,2002.p.9)

Ainda segundo os autores (2002) quando se trata sobre o tema família e trabalho, os funcionários concordam que a vida privada concorre com a vida profissional. Porém o autor chama a atenção que tanto os homens quanto as mulheres afirmam que cabe “a mulher o papel de abdicar da carreira profissional para se dedicar à família”. Por fim, demonstrou-se que por mais que os funcionários alegassem que não existem distinções nos processos de ascensão da carreira entre homens e mulheres, percebe-se que os discursos se contradizem, visto que alguns funcionários acabaram por comentar que “dependendo do cargo os homens ocupavam noventa por cento das vagas” (ANDRADE et al., 2002, p.10). O autor argumenta que os funcionários percebem as disparidades de gênero na instituição, mas quando são perguntados adotam uma posição neutra por comodidade ou por mecanismo de defesa.

O trabalho de Hryniewicz e Vianna (2018) demonstra como o “Teto de Vidro” funciona na prática. As autoras entrevistaram 15 mulheres em posição de liderança, visando obter um entendimento dos desafios enfrentados por elas ao longo da carreira. Elas realizaram a análise dos dados tomando por base as cinco barreiras identificadas por Eagly e Carli (apud HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). São elas: vestígios de preconceito, resistência à liderança da mulher, problemas com estilo de liderança, demandas da vida familiar e pouco investimento de capital social. As autoras conseguiram identificar estas cinco barreiras e constataram que algumas das entrevistadas não percebem que essas barreiras sequer existem.

Entender como tais barreiras funcionam e como conseguem ser, por vezes imperceptíveis, é algo importante para compreender o fenômeno do Teto de Vidro e combatê-lo. Sobre isso existe a pesquisa de Madalozzo (2011) que investigou se a existência de Conselhos de Administração nas empresas seria uma das barreiras invisíveis que impossibilitaria a promoção de mulheres a CEOs. A autora utilizou uma base de dados com informações referentes a 370 empresas brasileiras. Observou-se que 64 por cento das empresas possuem Conselho Administrativo e que 40 por cento delas detém o controle acionário totalmente em poder de seus executivos, além disso, somente 8,55 por cento das empresas analisadas possuem como CEO uma mulher. Ainda segundo a autora, a pesquisa concluiu que a existência de um conselho administrativo diminui em 12,15 por cento as chances de o CEO da empresa ser uma mulher. Na busca por destrinchar mais informações, os autores demonstram que quando o controle acionário não está totalmente nas mãos dos executivos as chances de uma mulher assumir o cargo de CEO, diminui em nove por cento. A autora salienta que o Conselho Administrativo busca escolher os CEOs que apresentem um perfil próximo do perfil deles mesmos. Ou seja

(...)as implicações de escolha dos representantes das empresas, os CEOs, levam em conta características dos decisores. Ou seja, para um grupo composto majoritariamente por homens, a escolha de CEO mulher pode ser menos provável – e nosso estudo diz que é em torno de 12% menos provável – pois esta não necessariamente passa a imagem aos membros do Conselho de seu alinhamento com suas propostas e características. (...)(MADALOZZO, 2011, p.135)

Assim fica explícita a resistência que as mulheres encontram para ocupar os altos cargos nas empresas.

Outro fator importante para compreender o porquê das mulheres serem deixadas em segundo plano quando o assunto são os cargos de liderança, e quem irá ocupá-los, é o estudo das relações de poder dentro das gerências das empresas. Macedo e Macêdo (2004) realizaram uma pesquisa em uma indústria farmacêutica no Estado de Goiás justamente para demonstrar como as relações de poder legitimam os processos de exclusão das mulheres aos cargos gerenciais.

A amostra utilizada contou com trabalhadores do sexo feminino e masculino. Os dados demonstram que a indústria apresenta um discurso que garante a igualdade de gênero no trabalho, porém na prática não é essa a situação encontrada. Segundo as autoras “a segmentação dos postos de trabalho na organização estudada exprime desigualdades nas relações de gênero e constrói guetos femininos de ocupações” (MACEDO; MACÊDO, 2004, p.78). Assim sendo, os cargos gerenciais são ocupados em sua maioria pelos homens e os

mesmos recebem maiores salários. Segundo o relato das entrevistadas percebe-se que as mulheres não influenciam nas tomadas de decisão e que os homens além de ocupar as posições gerenciais tentam ocultar que as disparidades de gênero existam. De acordo com as falas das mulheres que participaram do estudo tem-se que:

(...) aqui um homem tem o peso e o poder das decisões. Quer dizer, como a maioria dos cargos de decisão são ocupados por homens, são eles que administram e ditam as normas e regras dentro da empresa. A participação aqui das mulheres é mínima, pois elas se concentram nos cargos operacionais. (...) (MACEDO; MACÊDO, 2004, p.81)

(...) As oportunidades não são as mesmas, e exemplo disto, você olha o quadro gerencial, são sete ou oito gerentes homens, contra duas mulheres. No conselho diretivo são cinco homens, contra uma mulher. Então não venha falar que essa empresa dá a mesma oportunidade para homens e mulheres (...) (MACEDO; MACÊDO, 2004, p.85)

De acordo com as autoras, a realidade descrita acima, acarreta sentimentos diferenciados nos trabalhadores da indústria. Os homens se sentem felizes e reconhecidos enquanto as mulheres se sentem desvalorizadas e sem perspectivas. Assim sendo, Macedo e Macêdo (2004, p.86) afirmam que a organização estudada “se caracteriza como um espaço no qual prevalece à cultura machista por excelência, em que a mulher é discriminada.”

Nos trabalhos citados encontrou-se o fenômeno do teto de vidro em organizações de ensino, empresas, instituições bancárias e na indústria farmacêutica. Observa-se que existem diferentes abordagens sobre o fenômeno estudado que vão desde a divisão sexual do trabalho, menor disposição para cargos de liderança, preconceitos, desigualdade de gênero, machismo estrutural até a preferência por perfis masculinos. Tomando como base esses trabalhos e a constatação que as mulheres ainda se deparam com barreiras, que atrapalham as suas trajetórias, nos mais variados ambientes organizacionais, este trabalho se propõe a analisar quais as barreiras/desafios às mulheres do Departamento de Administração enfrentam para terem acesso/manter-se nos cargos de liderança. Visando alcançar o objetivo proposto adotaram-se metodologias e técnicas científicas que serão apresentadas a seguir. O tópico abaixo apresentará às metodologias e técnicas escolhidas, assim como caracterizará a organização estudada, a população e os instrumentos de pesquisa. Além disso, busca-se descrever, passo a passo, os procedimentos de coleta de dados e análise de dados.

2.4 Definições.

A partir de todos os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho é necessário definir algumas das práticas discriminatórias que foram encontradas na literatura e

que fazem parte da temática relacionada ao fenômeno do teto de vidro. Segue abaixo as definições de *Maninterrupting*, *Mansplaining* e *Gaslighting*.

Segundo o Movimento Mulheres 360 (2016) o termo *Maninterrupting* pode ser traduzido como “homens que interrompem”. Esse termo vem da junção das palavras men + interrupting. Essa prática ocorre quando um homem interrompe constantemente a fala de uma mulher, não permitindo que a mesma conclua sua frase. Já o termo *Mansplaining* acontece quando um homem fica explicando algo óbvio a uma mulher, como se ela não entendesse sobre o assunto ou achando que sabe mais sobre o tema do que ela.

Por fim, o último termo apresentado é a prática discriminatória denominada de *Gaslighting*. Para Nobrega, Araújo e Gama (2019) o termo *Gaslighting* é um abuso psicológico que faz com que a mulher acredite que está equivocada sobre um assunto sendo que esta certa. Os autores afirmam que na prática esses tipos de abuso podem ser vistos em frases como: “Você está exagerando”, “Para de surtar”, entre outras.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com o objetivo de detalhar os passos metodológicos e as escolhas de ferramentas de pesquisa, segue uma descrição minuciosa delas e dos autores que foram utilizados para justificar tais escolhas.

3.1 Tipologia e descrição dos métodos de pesquisa.

Segundo Castro (1976), as pesquisas científicas são classificadas, quanto aos seus objetivos em exploratórias, descritivas e explicativas. Dentre essas opções optou-se pela pesquisa descritiva. Conforme Gil (2002, p. 42) “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Almeida (2014) afirma que a pesquisa descritiva “apresenta com a máxima exatidão possível os fatos e fenômeno”, visto que o presente trabalho busca analisar o fenômeno do “teto de vidro” entre os professores do departamento de administração da Universidade de Brasília, a pesquisa descritiva se encaixou nos propósitos que se busca alcançar.

Quanto à natureza, a pesquisa pode ser qualitativa, quantitativa e quali-quantitativa. As pesquisas quantitativas lidam com os fatos enquanto as pesquisas qualitativas lidam com os fenômenos. (APPOLINÁRIO, 2016). Denzin e Lincoln (1994, apud GODOY; BANDEIRA-

DE-MELO; SILVA, 2010, p. 36) conceituam a pesquisa qualitativa como: “por excelência, multimétodo, constituindo-se em numa abordagem que procura compreender os fenômenos humanos e sociais de forma naturalística e interpretativa”. Segundo Flick (2009) a pesquisa qualitativa apresenta quatro aspectos essenciais. São eles apropriabilidade de métodos e teorias, perspectiva dos participantes e sua diversidade, reflexividade do pesquisador e da pesquisa e variedade de abordagens e de método. Analisando os aspectos acima, a pesquisa qualitativa propicia ao pesquisador analisar diferentes perspectivas de um dado contexto além de considerar a comunicação, entre o pesquisador e os participantes, como parte do processo de pesquisa. (FLICK, 2009)

Diferentemente da pesquisa quantitativa que utiliza instrumentos estatísticos para a análise de dados, a pesquisa qualitativa coleta materiais empíricos através de observações, entrevistas análise de documentos, imagens e vídeos, além disso, “emprega uma ampla variedade de métodos e estratégias de pesquisa objetivando obter uma compreensão, em profundidade, dos temas estudados” (DENZIN; LINCOLN, 1994 apud GODOY; BANDEIRA-DE-MELO; SILVA, 2013, p.36).

O fator decisivo para a escolha da pesquisa qualitativa está relacionado à liberdade quanto à teoria metodológica. Segundo Trivinos:

O pesquisador, orientado pelo enfoque qualitativo, tem ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Os limites de sua iniciativa particular estarão exclusivamente fixados pelas condições da exigência de um trabalho científico. Este, repetimos, deve ter uma estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação capazes de merecer a aprovação dos cientistas num processo intersubjetivo de apreciação (TRIVINOS, 1987, p.133)

Quanto à técnica para a coleta de dados foram escolhidos: a entrevista semiestruturada e a pesquisa documental. Segundo Appolinário (2016) a entrevista é um instrumento muito utilizado nas investigações sociais e envolve o encontro de duas pessoas, seja presencialmente ou através de recursos tecnológicos como, por exemplo, chamadas de vídeo. Ainda, segundo o autor as entrevistas podem ser de três tipos diferentes: estruturadas, semiestruturadas e as não-estruturadas. Nas entrevistas semiestruturadas se utiliza um roteiro pré-estabelecido, porém esse tipo de técnica proporciona uma maior liberdade para acrescentar novos questionamentos que venham a surgir da interação entre o entrevistador e o entrevistado.

Gil (2002) evidencia que uma das vantagens do uso da entrevista é que a mesma proporciona ao entrevistador analisar o comportamento não verbal do entrevistado e que pode ser aplicada a um número maior de pessoas, inclusive para o segmento da população que não é alfabetizada. Marconi e Lakatos (2003) também apresentam como uma das vantagens a

possibilidade de se conseguir informações mais precisas e a flexibilidade que o entrevistador possui ao repetir ou esclarecer as questões. Quanto às desvantagens o autor enumera os seguintes fatores: dificuldade de expressão, ocultação de informações devido ao receio de se ter a identidade revelada e por fim o fator tempo, pois as entrevistas demandam a disponibilidade de horários tanto para o entrevistador quanto para o entrevistado.

A segunda técnica utilizada foi a pesquisa documental. Segundo Gil (2002), a pesquisa documental analisa documentos que pertencem a instituições privadas, órgãos públicos, relatórios de pesquisa e de empresas. Em suma são documentos que muitas vezes não são encontrados em bibliotecas. Ainda segundo o autor, este tipo de pesquisa apresenta as seguintes vantagens: “Primeiramente, há que se considerar que os documentos constituem fonte rica e estável de dados. (...) Outra vantagem da pesquisa documental é não exigir contato com os sujeitos da pesquisa.(...)”.(GIL, 2002, p.46).A utilização desta técnica surge a partir da necessidade de analisar dados relacionados ao departamento de administração da UnB que serão coletados através de informações retiradas da internet e documentos disponibilizados pela a instituição de ensino.

Partindo para a análise de dados, a técnica escolhida foi a análise de conteúdo para a arguição das respostas obtidas no questionário. Bardin (1977) define a análise de conteúdo como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. (BARDIN, 1997, p.42)

Ainda segundo o autor:

A leitura efetuada pelo analista, do conteúdo das comunicações, não é, ou não é unicamente, uma leitura “à letra”, mas antes o realçar de um sentido que se encontra em segundo plano. Não se trata de atravessar significantes para atingir significados, à semelhança da decifração normal, mas atingir através de significantes ou de significados (manipulados), outros “significados [...]”. (BARDIN,1997,p.41)

Compreende pelo texto acima, que a análise de conteúdo permite a compreensão das comunicações de maneira crítica e que ela propicia ao pesquisador buscar nas comunicações apresentadas, significados que não são apresentados de maneira tão explícita. Conforme Bardin (1977), essa técnica possui três etapas básicas, que são respectivamente a pré-análise, exploração do material e por último o tratamento dos resultados e interpretações.

Vergara (2015) salienta, que o processo básico para análise de conteúdo é a definição de categorias. Essas categorias são definidas com base nos propósitos que a pesquisa visa

alcançar e podem ser palavras, expressões, frases, etc. A escolha por essa técnica se deu pelo processo de categorização que esta análise proporciona, visto que ao analisar os questionários, com questões abertas, será possível agrupar as informações que demonstrem as barreiras que as mulheres enfrentam para terem acesso/manterem-se nos cargos de liderança.

De forma a facilitar o entendimento sobre as escolhas metodológicas, no presente trabalho optou-se por uma pesquisa descritiva e qualitativa, fazendo-se uso da entrevista semiestruturada e da pesquisa documental como instrumento de coleta de dados e por fim, utilizar-se-á a análise de conteúdo como técnica para análise de dados.

3.2 Caracterização da organização.

A organização, objeto de estudo do presente trabalho, será a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas-FACE da Universidade de Brasília, especificamente o departamento de administração.

Segundo dados disponibilizados na página da instituição, a FACE foi instituída em 2003, era composta inicialmente pelos departamentos de Economia, Administração e Contabilidade. Apenas em 2009 que o curso de Gestão de Políticas Públicas, integrou-se a FACE. A unidade possui uma área de aproximadamente 8.000 m² onde dispõem a seguinte estrutura:

135 salas de professores, oito salas de aula, quatro laboratórios, duas salas de reunião, oito secretarias, três consultorias, uma sala de estudos que comporta 55 alunos, dois auditórios, uma sala para o sistema Económica e Thompson Reuters, dois auditórios, sendo um com capacidade para 110 pessoas e outro para 80 pessoas, além de diversos jardins e áreas abertas de socialização para professores e alunos.(FACE,2020)

Além de oferecer, cursos de graduação em Administração (diurno e noturno), em Contabilidade (diurno e noturno), em Economia (diurno) e em Gestão de Políticas Públicas (noturno), a FACE, ainda oferta cursos de mestrado e doutorado em todas as áreas especificadas acima. (FACE, 2020). O curso de Administração está vinculado ao departamento de administração, que por sua vez, está vinculada à FACE. O curso possui seis eixos temáticos que são: Administração Pública e Gestão Social, Estudos organizacionais e Gestão de pessoas, Estratégia e Inovação, Finanças e Quantitativas, Marketing e por fim, Produção, logística e Sistemas da Informação. (VIEIRA; GUILLAUMON, 2020)

Segundo os dados disponibilizados pelo Retrato acadêmico 2018/2019 do departamento de administração, e fazendo uma análise quanto ao quantitativo de docentes alocados em cada eixo temático, existem respectivamente duas mulheres e seis homens no

eixo de Administração Pública e Gestão Social, com um dos membros com grau acadêmico de mestre, quatro deles possuem doutorado e três deles vivenciaram a experiência acadêmica de pós-doutorado. No eixo de Estratégia e Inovação tem-se alocado o quantitativo de uma mulher e quatro homens, dentre eles, um com doutorado e quatro deles vivenciaram a experiência acadêmica de pós-doutorado. No eixo de Estudos organizacionais e Gestão de Pessoas tem-se alocados o quantitativo de cinco mulheres e sete homens, dentre eles um possui mestrado, cinco deles doutorado, cinco deles vivenciaram a experiência acadêmica de pós-doutorado e não foi informado o grau acadêmico de apenas um docente. No eixo de Finanças e Quantitativas contabiliza-se duas mulheres e dez homens, dentre eles, sete possuem doutorado e cinco deles vivenciaram a experiência acadêmica de pós-doutorado. No eixo de Marketing, há cinco mulheres e três homens, três deles vivenciaram a experiência acadêmica de pós-doutorado e cinco deles com doutorado. Por fim, no eixo de Produção, Logística e Sistemas da Informação conta com o quantitativo de três mulheres e sete homens, em que um deles possui mestrado, sete deles possuem doutorado e dois deles vivenciaram a experiência acadêmica de pós-doutorado. Em suma, há no total: 18 mulheres e 37 homens totalizando 55 docentes no departamento de administração.

Vale ressaltar que todos esses docentes estão envolvidos não somente com o ensino mas também com projetos de pesquisa e extensão, além disso, a forma de ingresso dos docentes na Universidade Brasília é mediante a aprovação em concurso público e o Plano de Carreira é regulamentado pela Lei de número 12. 772.

3.3 População e amostra

Os participantes da pesquisa foram seis docentes da FACE, especificamente do departamento de administração da Universidade de Brasília. Alguns dados que caracterizam as entrevistadas são apresentados abaixo.

Quadro 1- Dados demográficos das docentes.

Entrevistado	Idade	Estado civil	Filhos
Docente 1	45	Solteira	Sem filhos
Docente 2	44	Casada	Três filhos
Docente 3	34	Casada	Sem filhos
Docente 4	36	Casada	Uma filha pequena

Docente 5	40	Casada	Dois filhos pequenos
Docente 6	49	Solteira	Sem filhos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Em relação ao perfil profissional as informações obtidas são relatadas abaixo:

- Docente 1- Ingressou como docente na instituição em 2009. Ocupou um cargo de coordenação de pós- graduação.
- Docente 2-Ingressou na UnB em 2012. Ocupou dois cargos de liderança. Um de liderança de eixo e outro de coordenação de comunicação na UNB de Planaltina.
- Docente 3-Ingressou na UNB em 2014. Não ocupou nenhum dos cargos que são objetos deste estudo.
- Docente 4- Ingressou de forma efetiva na UnB em 2010, porém desde 2008 leciona como professora colaboradora. Ocupou o cargo de coordenadora da pós-graduação e também de vice-coordenadora do mestrado profissional (MPA)
- Docente 5- Ingressou na UnB em 2009. Ocupou o cargo de coordenadora de curso no departamento de Administração.
- Docente 6 - Está há quinze anos na UnB sendo que já trabalhou anteriormente em outra Universidade Federal. Ocupou uma diretoria na Universidade de Brasília

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

O instrumento que foi utilizado para a coleta de dados foi uma entrevista semiestruturada. O roteiro elaborado para a entrevista considerou os seguintes tópicos:

- Dados demográficos;
- Plano de carreira e cargos de liderança;
- Habilidades e competências necessárias para ocupar cargos de liderança e a relação entre essas habilidades e o fator gênero.
- Oportunidades de se ocupar cargos de liderança no departamento;
- Resistência encontrada ao ocupar posições de liderança;
- Interferência da vida privada e da vida profissional;
- Desigualdade de gênero e segregação vertical;
- Vestígios de preconceitos;

A partir destes tópicos se elaborou um conjunto de questões que se encontram disponíveis no apêndice A. Após as entrevistas, as respostas dos participantes foram transcritas e categorizadas *a posteriori* (análise indutiva).

3.5 Procedimentos utilizados para a coleta de dados

Os procedimentos utilizados para a coleta de dados foram divididos em sete fases que se interligam. Na primeira fase, definiu-se que os participantes da pesquisa seriam as docentes do departamento de administração da UnB. Pretendendo analisar diferentes discursos, decidiu-se manter aberta a pesquisa, tanto para as docentes que já ocuparam cargos de liderança quanto para as que nunca ocuparam essas posições.

Na segunda fase, reuniram-se informações sobre o departamento de administração, para isso a página eletrônica do próprio departamento de administração e o Retrato acadêmico 2018/2019 foram utilizados como fontes de pesquisa. Ressalta-se que o Retrato acadêmico 2018/2019 encontra-se disponível para download na página da instituição. Tal pesquisa ocorreu com o intuito de buscar informações que descrevessem a estrutura física do departamento, áreas de conhecimento que são ofertadas, quantitativo de docentes do sexo feminino, quantitativo de docentes do sexo masculino e por fim o grau de instrução deles. As informações encontradas foram separadas e utilizadas posteriormente para caracterizar a instituição. Após concluir a fase de pesquisa documental partiu-se para a terceira fase, em que se planejou a confecção do material necessário para as entrevistas.

Na terceira fase, estabeleceram-se os tópicos indispensáveis para se alcançar os objetivos propostos através de um roteiro de entrevista. A fim de elaborar um roteiro que contemplasse algumas perguntas norteadoras, os objetivos gerais e específicos foram revisados até que algumas palavras chaves pudessem ser encontradas. Estipulou-se para cada palavra chave uma quantidade preliminar de perguntas, pretendendo assim, no decorrer da entrevista elaborar novas questões no caso de necessidade. A quarta fase foi marcada por escolhas essenciais a fim de que a execução das entrevistas ocorresse de maneira segura. Devido à situação pandêmica decorrente do Covid -19, o conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) da universidade de Brasília determinou que as aulas e as atividades acadêmicas devessem ser realizadas de maneira remota, assim sendo, buscou-se procedimentos, para a coleta de dados, que contribuíssem para que os objetivos gerais e específicos fossem alcançados ao mesmo tempo que se respeitassem o distanciamento social,

visando assim a proteção dos participantes. Tendo como base esse cenário optou-se pelo uso do e-mail e do aplicativo Zoom pelos motivos listados abaixo:

- O aplicativo possibilita gravar as reuniões, o que facilita o processo de transcrição das entrevistas.
- O e-mail permitiu o primeiro contato entre a autora e as docentes do departamento.

Na quinta fase, estabeleceu-se o primeiro contato entre a pesquisadora e as docentes do departamento. E-mails foram enviados para as docentes que se encaixavam no perfil da pesquisa e que poderiam contribuir para a produção da mesma, tais e-mails vinham informando o teor do trabalho e os procedimentos para contato no caso de interesse em participar. Depois que os participantes responderam a solicitação, deu-se início a sexta fase, onde se definiu um cronograma de execução das entrevistas. Acordaram-se os horários que seriam melhores para cada participante e marcaram-se as entrevistas com antecedência.

Na sétima e última fase, as entrevistas semiestruturadas foram realizadas pelo Zoom e utilizou-se o roteiro citado anteriormente pela pesquisadora, a fim de nortear a conversa. Vale ressaltar que essas questões só serviram como modelo, pois no decorrer da conversa novos questionamentos surgiram. Após o término de cada entrevista, elas foram gravadas para posteriormente realizar a transcrição das conversas de maneira fidedigna.

3.6 Procedimentos utilizados para análise de dados

Partindo do pressuposto da opção pela utilização da análise de conteúdo para a etapa de análise de dados, seguiram-se os passos descritos por Bardin (1977) a respeito de como essa técnica deve ser realizada. Ou seja, inicialmente transcreveram-se as entrevistas, releu-se o que foi transcrito a fim de categorizar e codificar os discursos e por fim separou-se em tabelas os resultados, dessas categorizações, por meio de indicadores que foram selecionados conforme se realizava as leituras e comparações dos discursos das participantes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após entrevistar 6 docentes e transcrever as entrevistas, foi iniciada a análise das entrevistas tomando como base os passos descritos por Bardin. Cada entrevista foi analisada individualmente, e após foi realizada uma compilação das categorias comuns às análises. Extraíu-se desta análise sete categorias. Essas categorias serão apresentadas a seguir através de tópicos na seguinte ordem:

- Categoria 1: Perspectiva de carreira e cargos de liderança;
- Categoria 2: Competências, habilidades e atitudes necessárias para se ocupar uma posição de liderança no departamento de administração;
- Categoria 3: Oportunidades para as mulheres ocuparem posições de liderança;
- Categoria 4: Interferência entre a vida privada e profissional;
- Categoria 5: Demandas, gratificações e como as docentes enxergam os cargos de liderança;
- Categoria 6: Resistência encontrada ao ocupar cargos de liderança;
- Categoria 7: Vestígios de preconceito;

A seguir todas as categorias encontradas serão apresentadas e discutidas. Ressalta-se, que a cada nova categoria se apresentara o quadro com as categorias, temas e as verbalizações, além de posteriormente, os comentários sobre a temática.

4.1 Categoria 1: Perspectiva de carreira e cargos de liderança

O quadro 2, aborda a perspectiva de carreira e cargos de liderança ocupados pelas docentes.

Quadro 2-Categoria: perspectiva de carreira e cargos de liderança.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
---------------	-------	-----------	------------

<p>“Os planos realmente eram a docência e a pesquisa e a extensão né, estes fins últimos da universidade.”</p> <p>“Quando eu comecei na UNB meu sonho mesmo era ser pesquisadora e trabalhar no programa de pós graduação então assim a minha meta sempre foi essa de chegar a ser professora de um programa de pós graduação porque eu sabia que ali eu iria conseguir desenvolver minhas pesquisas, eu ia amadurecer quanto cientista então assim era o que eu buscava.”</p> <p>“Eu era muito nova. Eu estava ainda fechando o mestrado então eu acho que a minha grande expectativa de vida era ser professora mesmo, eu era muito ligada na docência e ainda sou, eu gosto muito de dar aula, eu sou muito feliz dando aula e a parte da carreira que eu mais gosto então eu acho que o meu foco era a docência mesmo.”</p>	<p>Os planos ao ingressar na Universidade eram docência e extensão.</p>	<p>Perspectiva de carreira e cargos de liderança.</p> <p>De maneira geral o plano de carreira ao ingressar na UnB são docência, pesquisa e extensão; alguns docentes por terem uma trajetória mais gerencial ingressam na universidade buscando posições de liderança; os cargos ocupados são coordenação de pós-graduação, coordenadores de eixo e coordenadores do curso de administração; Apenas uma das entrevistadas ocupou cargo em uma diretoria na UnB; em sua maioria ao ocuparem posições de liderança o interesse não partiu das docentes e sim de fatores externos. Alguns casos diferem principalmente quando os cargos de liderança são obtidos através de eleição; Apenas uma docente relatou satisfação em ocupar o cargo, as outras evitarão ocupa-los novamente.</p>	<p>4</p>
<p>"Então, eu entrei na UnB como professora muito jovem. Eu não tinha nem 20 anos quando eu passei no concurso, eu tinha 29 anos .Eu terminei o meu doutorado muito cedo.(...)Eu entendia que aquele era um lugar muito precioso, muito único de se estar mas eu também queria ter na</p>	<p>Ao ingressar na UnB o plano de carreira era conciliar a academia com atividades mais práticas de consultoria.</p>		<p>1</p>

<p>minha carreira momentos que eu ia ou conciliar a academia com algum outro tipo de atenção mas prática, eu diria, ou eu ia fazer umas outras coisas porque eu sempre gostei muito do universo de consultoria e dos projetos especiais. Eu gosto muito de trabalhar no governo, no executivo então eu já fiz uma experiência na minha vida em 2015. A UnB me cedeu para eu ocupar um cargo alto, um cargo de gestão de fato, um cargo mais executivo que era uma coisa que eu sentia muita falta. Então eu gostei muito e aí eu entendi que a minha carreira seria feita desses momentos ,anos na universidade e possivelmente períodos de cessão para cargos mais estratégicos no governo federal.”</p>			
<p>“Então o que me motivou foi isso foi o crescimento da carreira, avançar um pouco mais ,ir para uma universidade maior e me qualificar um pouco mais e eu sabia que seria mais fácil na UnB porque a UnB já tinha vários cursos de doutorado.”</p>	<p>Ao ingressar na UnB os planos eram crescimento na carreira e buscar uma nova qualificação.</p>		<p>1</p>

<p>“Meus planos não estavam envolvidos com a gestão na Universidade”.</p> <p>“Eu sinceramente não almejava e ainda não almejo nenhum cargo de direção, de decanato</p>	<p>Não tinha perspectiva em ocupar cargos de gestão na universidade.</p>		<p>5</p>
<p>“No início da minha carreira eu tinha intenção em ocupar cargos de gestão. Eu achava muito claro, quando eu entrei na universidade, para mim parecia muito claro, muito natural ,que eu ocuparia cargos de gestão. Sempre me pareceu que a minha carreira na universidade ia ter esses dois lados e eu sempre entendi que isso fazia parte do pacote de estar na universidade e sempre e no começo da minha carreira me encantou muito.”</p>	<p>Tinha intenção de ocupar cargos de gestão na universidade.</p>		<p>1</p>
<p>“Eu não sei exatamente o que tu chama de liderança ,mas se é se são estes cargos assim como coordenador, chefe de departamento eu já fui convidada mas eu nunca quis. O que eu já fui...Já fui presidente de várias comissões e já fui coordenadora de um curso de pós-graduação.”</p>	<p>Cargos de liderança ocupados no departamento de administração.</p>		<p>4</p>

<p>“Eu já ocupei a liderança de eixo e fui coordenadora de comunicação lá da faculdade UNB Planaltina.”</p> <p>“Eu ocupei um cargo que é muito raro na UNB que é o de coordenadora de pós-graduação. Eu fui vice coordenadora do mestrado profissional, o MPA é o melhor mestrado da UNB, ele é o único nota 5 que é a nota máxima que a CAPES concede para o mestrado profissional. Eu fui vice coordenadora junto com o professor x1 que era coordenador na época, eu acho que um ano e meio e fiquei três anos na gestão desse programa.”</p> <p>“Eu já fui coordenadora do curso.”</p>			
<p>“Sim. Fui convidada pela decana de gestão de pessoas para assumir uma diretoria no decanato.”</p>	<p>Cargo de liderança no decanato.</p>		<p>1</p>
<p>“eu ainda não me sinto chamada sabe ,para esse tipo de cargo, então eu prefiro ficar na pesquisa, ser professora ,enfim.”</p>	<p>Motivo para nunca ter ocupado cargo de liderança.</p>		<p>1</p>

<p>“Eu ocupei porque alguém precisava ocupar e eu era nova lá, e pediram para eu ocupar, insistiram para eu ocupar e aí eu acabei ocupando.”</p> <p>“O outro tinha um sorteio em uma lista rotativa, eu acho, e aí me sortearam e eu ocupei. Eu não tinha interesse em ocupar”</p> <p>O coordenador não é eleito, ele é indicado pelo chefe eleito Não, não me ofereci não. O coordenador na época abandonou o cargo e a chefe da época me chamou para ser coordenadora e era uma pessoa que eu gostava muito, confiava muito e eu topei mais para ser parceira ali naquela empreitada do que por uma decisão própria assim. Não me ofereci, mas diante do convite eu aceitei. Achei que era parte das minhas responsabilidades. A possibilidade de contribuir com uma gestão que eu acreditava e de contribuir com o departamento. Então ,não foi por que eu me prontifiquei, não!!</p>	<p>Ao ocupar os cargos de liderança o interesse não partiu da docente e sim de circunstâncias externas.</p>		<p>4</p>
<p>É eleição mesmo. É uma eleição pelo colegiado. As pessoas apresentam as chapas e os professores do colegiado elegendem, então era a minha intenção mesmo, eu queria ser a coordenadora., eu tenho muita ligação com a pós graduação, gosto muito e tenho uma trajetória que</p>	<p>Ao ocupar os cargos de liderança o interesse partiu da docente</p>		<p>1</p>

já é uma trajetória mais executiva.			
<p>Eu tenho muito esse viés executivo por ter sido trainee e por vir de uma família que tem empresa também e eu trabalhava com a empresa da minha família quando eu estava na graduação. Então, tinha esse viés de venda, de ter uma atuação mais executiva e isso contribuiu muito, com o que o MPA espera de um coordenador, alguém que pudesse...como são turmas pagas, são turmas patrocinadas por alguns órgãos da administração, tem um esforço de vendas que ali é importante, então quando eu ainda estava ali como vice coordenadora do professor x1, eu comecei a fazer algumas vendas, deu certo. Eu consegui vender várias turmas.</p> <p>(..)Dos seis primeiros anos de minha vida como docente na Federal de x, eu já fui chefe nos quatro primeiros. Depois eu fui coordenadora de uma especialização lato sensu..”</p>	<p>A sua trajetória profissional contribuiu, positivamente, ao ocupar o cargo de liderança.</p>		2
<p>“Fui muito feliz na gestão, gostei muito foi realmente uma coisa que me realizou muito.”</p>	<p>Sentimento de realização ao ocupar o cargo.</p>		1

Observou-se que as docentes ao ingressarem na Universidade de Brasília tinham como perspectiva a docência, pesquisa e extensão como atividades que almejavam seguir no ambiente universitário. Apenas uma das entrevistadas desejava conciliar a atividade na

universidade com as atividades de consultoria ou cargos gerenciais enquanto a outra ingressou na universidade buscando expandir a sua qualificação profissional. Após o ingresso na Universidade, percebeu-se que das seis entrevistadas apenas uma nunca ocupou cargo de liderança nem no departamento nem na Universidade. A docente afirma que não se sentia chamada para ocupar esse tipo de posição no departamento.

Dos cargos ocupados pelas entrevistadas cita-se: coordenadora de um curso de pós-graduação, liderança de eixo, coordenadora do mestrado profissional, coordenadora de curso e diretora em um decanato. Quanto à intenção de ocupar essas posições percebe-se que o interesse não partiu das entrevistadas. Apenas uma verbalização foi encontrada relacionada ao tema: “ao ocupar os cargos de liderança o interesse partiu da docente”. Essa entrevista foi realizada com a coordenadora da pós-graduação e vice-coordenadora do mestrado profissional e segundo ela a forma de ingresso é:

É eleição mesmo. É uma eleição pelo colegiado. As pessoas apresentam as chapas e os professores do colegiado elegem, então era a minha intenção mesmo, eu queria ser a coordenadora., eu tenho muita ligação com a pós graduação, gosto muito e tenho uma trajetória que já é uma trajetória mais executiva.

A forma de ingresso para os outros cargos, citados pelas docentes, se dá por meio de convites e indicações. As docentes relatam que não se prontificaram para ocupar essas posições, mas que ao receberem o convite, aceitaram. Observa-se que nenhuma das entrevistadas ocupou a posição de chefe de departamento ou direção da FACE. Estes cargos são eletivos e representam as posições mais altas relacionadas ao departamento de administração e a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de políticas públicas. Analisando os últimos diretores da FACE, percebe-se que de 1970 até 2021 apenas uma mulher foi eleita neste período, isto ocorreu em 1979. Ou seja, faz muitos anos que não ha uma mulher no comando da diretoria da Face. Quanto a chefia do departamento de administração não se obteve dados sobre as gestões passadas, mas, através da verbalização abaixo :

“O nosso departamento mesmo a gente tem...eu entrei em 2014 igual eu te falei, e eu nunca tive uma chefe de departamento mulher, até hoje, então eu já vi três mandatos, inclusive chefe e subchefe sempre foi homem ,nem a sub chefia foi ocupada por uma mulher e a gente pensa assim, poxa a gente tem que mostrar mais, tem uma necessidade maior da gente ser mais bem representada.”

Inferese assim, que desde 2014 não se tem uma mulher na chefia do departamento. Atualmente, constata-se que ha uma mulher na subchefia do departamento de administração. Salienta-se que das entrevistadas apenas duas docentes afirmaram ter recebido o convite para

se candidatarem as posições de chefe do departamento de administração. Esta questão será discutida com mais afinco na categoria: oportunidades para se ocupar posições de liderança.

Analisando as outras verbalizações nota-se que apenas uma das entrevistadas relatou o sentimento de realização ao ocupar uma posição de liderança. Afirma-se que esta docente ansiava por essa posição visto que se colocou à disposição para participar de uma eleição. Nas palavras da mesma: “Fui muito feliz na gestão, gostei muito e foi realmente uma coisa que me realizou muito”.

4.2 Categoria 2: Competências, habilidade e atitudes necessárias para se ocupar um cargo de liderança no departamento de administração.

O quadro 3 mostra quais são as competências, habilidades e atitudes que as docentes apontam como sendo necessárias para se ocupar uma posição de liderança no departamento. Busca-se averiguar se as habilidades citadas relacionam-se ao gênero.

Quadro 3-Categoria: Competências, habilidades e atitudes necessária para se ocupar cargos de liderança não estão relacionados ao gênero

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
<p>“O primeiro ponto é a escuta, tem que saber escutar de fato o que as pessoas estão pensando, fazendo, né e a escuta é isso né ela não é simplesmente ouvir, entrou aqui e sair desse lado né, tem que escutar e pensar realmente sobre isso. Então esse é um ponto fundamental para qualquer .. eu acho que para qualquer um que ocupe um cargo de liderança no nosso departamento na nossa faculdade.”</p> <p>“Capacidade relacional de dar o retorno para as pessoas da escuta, do compartilhamento dessas visões e poder pensar e se relacionar com as pessoas de forma que a gente consiga atingir os objetivos que a gente quer.”</p>	<p>Capacidade relacional é uma habilidade necessária para ocupar cargos de liderança</p>	<p>Competências, habilidades ou atitudes necessárias para se ocupar cargos de liderança não estão relacionados ao gênero.</p> <p>As habilidades consideradas essenciais ao se ocupar cargos de liderança, são: pensar estrategicamente, relacional, organizar tarefas e atividades, delegar tarefas, articulação, política, negociação, execução, conhecer as leis e normas, disponibilidade, autoridade e tranquilidade. As habilidades independem de gênero, porém salienta-se que a disponibilidade pode ser associada ao gênero em virtude da maternidade.</p>	3

<p>“Ter bom relacionamento com as pessoas, conhecer as pessoas.”</p>			
<p>“Ser capaz de pensar estrategicamente em como posicionar, seja o departamento seja a universidade, dentro deste contexto que não é um contexto favorável e que não vem sendo por décadas, assim na verdade não é uma coisa recente né. Então aliar esta capacidade de escuta a capacidade de pensar estrategicamente”</p>	<p>Habilidade de pensar estrategicamente é necessária para ocupar cargos de liderança</p>		<p>1</p>
<p>“Outra característica que eu acho importante e a própria capacidade de organização das atividades, das tarefas e das responsabilidades porque é muita coisa para ser feita, então, se a pessoa não tiver essa capacidade de organizar o seu dia, o seu horário e de conseguir da conta de tudo ai realmente não vai funcionar, Porque se a gente deixa esses processos burocráticos vamos chamar assim ne, mais não burocrático no sentido negativo né, eles tomam todo o nosso tempo e todo o nosso dia e aí ,a gente não faz mais nada. Então esta capacidade de olhar para essas atividades e conseguir organizar as atividades, as responsabilidades e o seu próprio tempo para fazê-las eu acho que é fundamental “</p> <p>“Bom.. ter capacidade de planejamento.”</p>	<p>A capacidade de organizar tarefas e atividades é uma habilidade necessária para ocupar cargo de gestão.</p>		<p>2</p>
<p>“Saber delegar tarefas”</p>	<p>Delegar tarefas é uma habilidade necessária para se ocupar cargos de</p>		<p>1</p>

	liderança		
“Ter a capacidade de articulação”.	A capacidade de articulação é uma habilidade esperada para se ocupar cargos de liderança.		1
“Eu acho que tem que ter muita habilidade política sem dúvida porque é um departamento muito grande ,tem muitos grupos de interesse, tem muitos stakeholders inclusive alguns não são óbvios porque é um departamento que tem uma quantidade exorbitante de disciplina de serviço que são as disciplinas que a gente oferta para os outros departamentos, então você sendo chefe do ADM, você tem que negociar com os outros chefes de departamento e são muitas negociações, né e isso não é típico, não acontece com os outros departamentos ou pelo menos não acontece com um grau tão forte quanto acontece com o ADM, porque todo mundo faz introdução ao Adm e todo mundo faz alguma disciplina de adm. Então, isso eu acho que é mais típico do cargo de chefe do ADM do que dos outros departamentos.”	A habilidade política é uma habilidade esperada para se ocupar cargos de liderança.		1
“Eu acho que tem que ter uma habilidade de negociação muito grande.”	A habilidade de negociação é importante para se ocupar um cargo de liderança		1
“Ter a capacidade de execução, pois acaba que quem ocupa os cargos de liderança não é só uma pessoa que vai lá e divide o trabalho e coordena as equipes, ela acaba fazendo muito também do trabalho operacional.”	A capacidade de execução é uma habilidade citada para quem ocupa cargos de liderança		1
“Conhecer como a UnB funciona, questão de regras, de regulamentações, sabe do que pode e do que não pode, ter competência	Conhecer como a UnB funciona é uma habilidade necessária para se ocupar cargos de liderança		2

<p>mesmo de informações.”</p> <p>“Tem que ter uma habilidade técnica muito grande porque é uma quantidade enorme de normativos ,então tem que conhecer muito a legislação e muita norma.”</p>			
<p>Muito tempo livre para o trabalho, muito tempo.</p>	<p>A disponibilidade de horário é importante para se ocupar um cargo de liderança</p>		1
<p>“Ter autoridade perante os seus colegas. Não digo autoritarismo mas ser respeitado e acho que é melhor!!Ser uma pessoa respeitada, ela tem uma moral e ela ser respeitada, isso também é importante.”</p> <p>“Conduzir o colegiado não é brincadeira, então você tem que ter uma autoridade real e autoridade é uma coisa que a gente só perde uma vez. Você não perde a autoridade duas vezes, perdeu uma vez já era com aquele grupo. Então essa habilidade de construir e manter a autoridade eu acho que é fundamental para o chefe.”</p>	<p>Ter autoridade é uma habilidade necessária para se ocupar cargos de liderança</p>		2
<p>“Eu realmente acho que a liderança ela não tem aspectos que são femininos ou masculinos embora se faça essa associação né, eu acho que ela é baseada na cooperação e é assim que a gente tem que trabalhar de uma maneira mais igualitária Entre esses atores envolvidos cada um com a sua responsabilidade de uma maneira mais igualitária.”</p> <p>“As capacidades levantadas, em minha</p>	<p>As habilidades listadas para se ocupar cargos de liderança independem do gênero.</p>		6

<p>opinião, não têm relação com o gênero.”</p> <p>“Independente de gênero.”</p> <p>“Eu acho que eu não te diria, exatamente, que existe uma relação com o gênero porque eu acho que existem mulheres que têm essa habilidade. Particularmente sem muita modéstia, eu me vejo com essa habilidade. Inclusive eu em vários momentos da vida eu fui muito criticada por ser muito dura ,por ser muito rigorosa, por ser muito autoritária”</p>			
<p>“(…)Essas eu não atribuiria a gênero não, mas eu acho que tem uma questão...eu acho que existe uma realidade que as mulheres que têm filhos passam a ter menos disponibilidade ,menos horas para se dedicar ao trabalho. Se antes eu trabalhava todos os dias de domingo a domingo eu trabalhava, eu corrigia prova, eu produzia os meus artigos no final de semana, nas férias e hoje eu não tenho mais essa disponibilidade, então é o que eu atribuo a gênero.”</p>	<p>Salienta que a falta de disponibilidade das mulheres com filhos é um fator que se atribui ao gênero.</p>		1

Segundo Fiedler (1967 apud BERGAMINI, 1994, p.102) “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita”, assim sendo, no decorrer dos tempos os teóricos se debruçaram sobre a temática relacionada a liderança e diversas definições e teorias surgiram na tentativa de explicar esse fenômeno de grande importância para os estudos organizacionais.

Segundo Eagly (2007,apud HRYNIEWICZ;VIANNA,2018) historicamente a liderança de sucesso foi definida em termos masculinos, ou seja, se atribui a liderança um estereótipo embasado em um líder dominante, pouco emocional, objetivo, competitivo,

autoconfiante e ambicioso. Em contrapartida as concepções relacionadas às mulheres são opostas a essas características sendo assim, consideradas mais comunais, empáticas, gentis, calmas e submissas. Apesar da associação de lideranças masculinas como sendo naturais, quando se entrevistou as docentes notou-se que dentre todas as habilidades ou comportamentos citados para se ocupar as posições de liderança, no departamento de administração, ter um bom relacionamento com as pessoas, saber organizar as tarefas e atividades, conhecer as leis e entender como a Universidade funciona e por fim ter autoridade perante os colegas foram as que obtiveram mais verbalizações. Assim sendo nota-se que as docentes compuseram suas respostas com habilidades técnicas e relacionais que seriam comuns a homens e mulheres.

Além disso, de maneira unânime quando perguntadas se as habilidades citadas estão relacionadas ao gênero, as docentes afirmaram que independem do gênero. De acordo com os resultados, as mulheres têm as mesmas habilidades de liderança que os homens.

Entretanto, uma observação deve ser feita em relação à verbalização da docente de número 6 que apresenta um perfil um pouco diferente das demais entrevistadas. Esta docente foi requisitada e procurada pelas lideranças do departamento para dar a sua opinião em relação às próximas eleições, além disso, a mesma foi convidada para assumir posições de liderança no departamento, mas por motivos profissionais recusou a oferta. Segundo a docente, ela acredita que o motivo para ser requisitada a essas posições de lideranças estão relacionadas ao seu perfil, que se assemelha ao perfil das lideranças do departamento. Segundo ela:

As minhas competências de comunicação embora seja uma comunicação mais agressiva e assertiva do que afetiva foi uma competência interessante para a chefia. De repente os homens querem que eu seja chefe por causa desse perfil.

“Eu sou muito focada em leis. Eles gostam muito do fato de eu sempre citar a lei e saber a lei. Então eu percebi que não é por competências e habilidades mais humanas e interpessoais mas habilidades técnicas .Ah!! Ela sabe muito da lei, ela domina muito isso por isso a gente quer.”

“Eu percebo que no meu caso particular eles estão valorizando mais aspectos técnicos do meu perfil do que relacionais.”

Ou seja, observa-se que apesar das docentes citaram a habilidade relacional (escuta, dar o retorno às pessoas, ter um bom relacionamento com as pessoas) como sendo algo necessário para a liderança, nota-se que uma comunicação mais agressiva e assertiva compõem um perfil que pode estar sendo visto como ideal uma vez que se assemelha a

habilidades que tradicionalmente são relacionadas aos homens. Vale afirmar que apesar dessa docente ser vista como líder, pelos seus pares isto não impediu que a mesma sofresse com práticas machistas como, por exemplo, o *Mansplaining* e *Maninterrupting*.

Em relação à verbalização que se refere à disponibilidade observa-se que a mesma sofre uma alteração, em comparação com a disponibilidade de quando se é solteira e de quando se torna mãe. Uma docente relatou que

Essas eu não atribuiria a gênero não, mas eu acho que tem uma questão...eu acho que existe uma realidade que as mulheres que têm filhos passam a ter menos disponibilidade, menos horas para se dedicar ao trabalho. Se antes eu trabalhava todos os dias de domingo a domingo eu trabalhava, eu corrigia a prova, eu produzia os meus artigos no final de semana, nas férias e hoje eu não tenho mais essa disponibilidade, então é o que eu atribuo a gênero.

Nota-se que mesmo sendo apenas uma verbalização, a mesma já nos dá o indicativo do que está por vir, uma vez que se percebe que as mulheres com filhos não possuem a mesma disponibilidade que os homens e mulheres solteiras. Este fato demonstra, ainda que de maneira superficial, ha existência de fatores que podem estar impactando a liderança feminina e que não estão relacionados à falta de conhecimentos técnicos ou a competência por parte das mulheres.

4.3 Categoria 3: Oportunidade para ocupar cargos de liderança.

O quadro engloba as verbalizações onde se busca averiguar se as mulheres possuem as mesmas oportunidades, do que os homens, de ocupar cargos de liderança no departamento de administração.

Quadro 4-Categoria: Oportunidade para as mulheres ocuparem posições de liderança.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
“O nosso departamento mesmo a gente tem...eu entrei em 2014 igual eu te falei, e eu nunca tive uma chefe de departamento mulher, até hoje, então eu já vi três mandatos, inclusive chefe e subchefe sempre foi homem ,nem a sub chefia foi ocupada por uma mulher e a gente pensa assim, poxa a gente tem que mostrar mais, tem uma necessidade maior da gente ser mais bem representada.”	Percebe-se a predominância masculina em cargos de liderança	Oportunidades para as mulheres ocuparem posições de liderança. Existe a oportunidade para as mulheres ocuparem cargos de liderança no departamento de administração, contudo percebe-se que somente a disponibilidade não é suficiente visto que outros fatores estão impedindo as mulheres de ocupar essas posições. Observa-se a predominância masculina	5

<p>“(..)Tem uma predominância sim de homens, então sim eu acho que as mulheres tinham sim que ocupar esses cargos, com certeza que a gente não está sendo bem representada. A gente tem muito a questão do decanato ter várias mulheres, só que ainda assim, igual você falou em porcentagem eu creio que seja bem mais homens em cargos de liderança do que mulheres.”</p> <p>“Eu acho que pode ser percebida sim e eu acho que eu sou um caso interessante para a sua pesquisa porque eu ocupei um cargo que é muito raro na UNB que é o de coordenadora de Pós graduação .É um cargo muito raro, existiam no meu último levantamento somente 146 coordenadores de programa de pós graduação em adm no Brasil. A taxa de mulheres eu acho que era dois por cento, três por cento na época, então é muito difícil.”</p>		<p>nos cargos de liderança, principalmente nos cargos eletivos.</p>	
<p>“Nossa!!como eu avaliaria...Bom não é algo bom na minha opinião. Eu acho que a mulher tem que ter mais espaço.”</p>	<p>Avaliação negativa do baixo número de mulheres em cargos de liderança</p>		<p>3</p>
<p>“Tem a possibilidade das mulheres ocuparem cargos? Sim.”.</p> <p>“Se eu quiser ser coordenadora com certeza eu vou conseguir ser, eu não vou ser barrada, mas o processo é eu querer ser coordenadora ou eu querer ser chefe de departamento.</p> <p>“Sim. Eu acho que o</p>	<p>Existe a possibilidade das mulheres ocuparem cargos de liderança no departamento de administração.</p>		<p>7</p>

<p>departamento é aberto a eleição e a você ser um dos candidatos tanto à coordenação quanto a chefia. Eu nunca vi nenhum problema em relação a isso. Então eu acho que é sim de boa.”</p> <p>“Acho que sim. Acho que o departamento é bem democrático nesse sentido tanto que a gente tem mulheres na coordenação, no NDE nos temos excelentes colegas, eu mesmo já fui do NDE, a professora p2 tem filhos pequenos hoje está no NDE, então eu acho que...eu não vejo essa dificuldade de acesso para as mulheres não.”</p>			
<p>“Quando eu saí dessa diretoria X eu fui muito pressionada por colegas homens para me candidatar a chefe de departamento porque eles viam que eu tinha o perfil de direção, de liderança, de chefia e tal. Eu fui muito assediada por diferentes homens. Eu me lembro bem que três homens vieram falar comigo para eu me candidatar a chefe.”</p> <p>“Não é que a oportunidade não exista porque essas pessoas que conduzem o departamento, homens, me consultaram. Eu fui consultada por três. “Entrevistada 6 você deveria, você já foi chefe, você tem todo o perfil para gestão, tem experiência, você tem que ajudar o departamento,etc.”.Eu realmente não posso me queixar porque no meu caso eu tive essa oportunidade. Eu que realmente não quis. Por</p>	<p>Algumas mulheres foram convidadas a se candidatarem a cargos de chefias por colegas do departamento.</p>		<p>4</p>

<p>incrível que pareça na última eleição para chefia eu não quis.”</p> <p>“A gente agora está se preparando para uma eleição no departamento e como eu já gritei aos quatro cantos que eu não quero mais isso, eu fui consultada por um homem ontem para eu dar um parecer sobre o nome de outro homem. Uma liderança do departamento me perguntou: Olha, o que você acha de x para a chefia do departamento?”.</p>			
<p>“Não é a estrutura de oportunidade são esses elementos sutis que acabam dificultando a nossa ascensão profissional inclusive para quem tem vontade de seguir cargos de gestão”</p> <p>“O departamento faz a mesma coisa que a UnB inteira faz assim as oportunidades estão lá o problema é que não é só uma questão de oportunidade no sentido de “olha vem aqui assumir um cargo ,tem disponível essa função, eu apoio você para exercer essa função” ,não é só isso né e toda uma estrutura.”</p>	<p>As oportunidades estarem disponíveis não é o bastante visto que existem outros fatores impactando na decisão das mulheres ocuparem esses cargos.</p>		6

Afirma-se que as docentes percebem a predominância masculina em cargos de liderança e avaliam como algo negativo o baixo número de mulheres nessas posições. De maneira geral, as docentes afirmam que o departamento é bem democrático em relação às oportunidades estarem disponíveis tanto para as mulheres quanto para os homens. Através dos relatos das docentes nota-se que algumas mulheres foram lembradas, pelos colegas, como opções para ocuparem as posições de chefia e coordenação do departamento. As docentes afirmam que se quisessem se candidatar para essas posições elas seriam aceitas, mas relatam que existem fatores que estão impedindo-as de se colocarem à disposição para disputar ou aceitar essas posições. Segundo as mesmas:

Se eu quiser ser coordenadora com certeza eu vou conseguir ser, eu não vou ser barrada, mas o processo é eu querer ser coordenadora ou eu querer ser chefe de departamento.

Sim. Eu acho que o departamento é aberto a eleição e você ser um dos candidatos tanto a coordenação quanto a chefia. Eu nunca vi nenhum problema em relação a isso. Então eu acho que é sim de boa.

Não é a estrutura de oportunidade são esses elementos sutis que acabam dificultando a nossa ascensão profissional inclusive para quem tem vontade de seguir cargos de gestão.

O departamento faz a mesma coisa que a UnB inteira faz assim as oportunidades estão lá o problema é que não é só uma questão de oportunidade no sentido de “olha vem aqui assumir um cargo, tem disponível essa função, eu apoio você para exercer essa função”, não é só isso né e toda uma estrutura.

Percebe-se que para as mulheres as oportunidades de ascensão a cargos de liderança estão interligadas a fatores que vão além da simples disponibilidade da posição. Observa-se que essas oportunidades são dificultadas por estruturas poucos flexíveis que não levam em conta os desafios de se equilibrar a vida privada e a vida familiar, além disso, segundo Steil (1997) os homens tendem a delegar tarefas que consideram mais desafiadoras a outros homens o que faz com que as mulheres, para serem reconhecidas, tenham que se esforçar muito mais.

Outros fatores que impactam as oportunidades serão levantados nas próximas categorias, porém dentre os fatores citados pelas entrevistadas, a interferência entre a vida privada e a vida profissional teve a maior quantidade de verbalizações e será explicitado a seguir.

4.4 Categoria 4: Interferência entre vida privada e vida profissional

O quadro 5 apresenta as verbalizações das docentes em relação ao tema vida privada e vida profissional. Busca-se descobrir como essas esferas se relacionam e quais as interferências existentes.

Quadro 5-Categoria: Interferência entre vida privada e vida profissional.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
<p>“Para mim isso não é um problema. Você me perguntou se eu era solteira ou casada é eu sou solteira e não tenho filhos. Então a minha realidade é muito diferente”</p> <p>“Se eu abri mão de alguma coisa pessoal pelo</p>	<p>As mulheres solteiras e sem filhos percebem que a vida privada e a vida profissional sofrem menos interferência em comparação as mulheres que são mães.</p>	<p>Interferência entre vida privada e vida profissional.</p> <p>As mulheres sem filhos sentem em uma proporção menor a interferência da vida profissional e da vida privada em comparação</p>	6

<p>profissional não por estes motivos né, são outros motivos e a gente acaba fazendo escolhas mas eu não diria que tem haver com essa questão do feminino. Eu não percebo isso, mas como eu te disse eu não me sinto apta para dizer.”</p> <p>“...agora eu acho que deve se mais difícil para quem ,por exemplo, tem filho ou pais para cuidar, porque isto é um elemento importante pois às vezes os cuidados dos pais ficam com as filhas né, eu também não tenho isso pois meus pais moram longe ,moram em outro lugar então para mim não, mais para outras pessoas pode ser difícil.</p> <p>“Eu não posso falar como mãe, mas como dona de casa sim, pois eu tenho muitas atribuições normais de uma dona de casa, mas não como mãe né mãe de criança.”</p>		<p>com as mulheres que são mães. Percebe-se uma diferença entre a vida profissional antes da maternidade e após a maternidade. Observa-se que a vida privada da mulher tem mais demandas que a dos homens; As mulheres com filhos prorrogam a sua vida profissional e evitam cargos de liderança devido a maternidade, dificuldade de conciliar varias atividades, ter uma melhor qualidade de vida e percebe-se que a pandemia é mais uma dificuldade a ser enfrentada pelas mulheres.</p>	
<p>“Na época a minha vida era diferente porque eu não era mãe, eu não tinha filhos, então eu podia tranquilamente assumir muitas aulas a noite, as aulas do MPA eram todas noturnas, naquela época, então eu facilmente ficava na Unb até 11 horas da noite, eu não tinha hora para chegar então era mais tranquilo. Hoje eu já não consigo fazer mais isso né, porque hoje eu preciso estar com B1 a noite, tenho que colocar a B1 para dormir ,enfim eu tenho uma outra rotina né, foi uma escolha de...acho que uma escolha natural assim chegou um momento de vida que a minha prioridade era ser</p>	<p>Mudanças percebidas entre a vida profissional antes da maternidade e depois da maternidade.</p>		<p>3</p>

<p>mãe então deu certo!!Graças a Deus deu certo.”</p> <p>“Eu acho que mulheres sem filhos tem uma realidade muito parecida com a dos homens, mas com a maternidade eu entendo que esta disponibilidade para o trabalho muda. Então eu por exemplo tive que começar a me organizar mais. Eu trabalho de segunda a sexta, eu não trabalho de noite, eu não trabalho no final de semana e eu não trabalho nas férias dos meus filhos.”</p> <p>“Várias das minhas percepções mudaram depois que eu tive filhos. Eu acho que a carreira de uma mulher sem filhos é muito, muito, muito diferente de uma mulher com filhos e eu vou falar desse lugar que eu ocupo hoje eu tenho dois filhos pequenos.”</p>			
<p>“A vida doméstica das mulheres tem mais trabalhos do que a dos homens, eu sei que tem muitos homens que também tem uma paternidade ativa né, mas principalmente quando as crianças são pequenas acaba que a demanda fica muito grande sobre a mãe, eu acho isso.”</p> <p>“Eu vejo pelas minhas colegas, várias delas têm filhos e elas falam: “entrevistada 3, eu não tenho condições nenhuma de assumir cargos de liderança de ser uma coordenadora porque eu tenho tantos filhos”, a pessoa está no limite e você não vê colegas</p>	<p>A divisão sexual do trabalho impacta a vida profissional das mulheres muito mais do que a vida profissional dos homens.</p>		2

homens falando isso.”			
<p>“Para publicar é um trabalho árduo, você tem que coordenar grupo de pesquisa, você tem que ter aluno, você tem que orientar a pós graduação, dar aula na graduação e dar aula na pós e ao mesmo tempo fazer trabalho de gestão e cuidar das suas questões familiares e coordenar a sua família, entendeu? É bem complicado”</p> <p>“Se eu pego uma carga de trabalho maior, de chefia ,que é uma carga de trabalho que vai me exigir uma quantitativo de reuniões muito grandes, resolver muitas coisas em período noturno porque chefe é isso. Eu trabalhava no MPA o dia inteiro e vinha para casa e começava.. eram 5,6,7 telefonemas por noite para conseguir...liga para o fulano ,liga para o beltrano ,isso eu não teria condição de fazer hoje, entende? Então eu acho que com certeza, certeza absoluta que esse fenômeno chega para as mães.”</p> <p>“Eu vejo que das professoras com as quais eu convivo todas trabalham no fim de semana, todas e um desafio enorme a gente conseguir manter uma rotina de trabalho que não envolva trabalhar no fim de semana sabe, então quanto a gente pega uma atividade a gente tem que pensar muito bem no que vai pegar porque a gente já tem uma carga de trabalho alta na UNB se a gente ainda pega uma atividade que vai</p>	<p>As mulheres percebem que existe uma sobrecarga ao conciliar maternidade, liderança, docência e extensão e que reflete na qualidade de vida(âmbitos pessoal, profissional ou familiar).</p>		5

<p>aumentar a nossa carga de trabalho e competir com o que a gente tem que fazer para publicar e para produzir pesquisa a gente acaba não conseguindo.”</p> <p>“Aquele pessoa que tem filhos, que tem cargo de liderança, que é uma líder mesmo ou é uma chefe de departamento, qualquer outra liderança, que assuma projetos de pesquisa com certeza alguma frente ela não está sendo tão boa, porque é tanta cobrança que ou ela não está sendo uma boa mãe, ou ela está se anulando de alguma forma, ou ela está tomando remédio controlado porque não esta aguentando a pressão, entendeu ? Sempre a carga vai ser maior, na minha opinião é o que eu vejo e o que eu converso com as minhas amigas e colegas de profissão.”</p>			
<p>“Quando eu engravidei da minha filha e eu entrei em licença maternidade, eu tive um colega, o professor x3, que me substituiu e na hora de voltar, eu não tive coragem. Eu percebi que não dava para voltar porque a minha filha era ainda muito pequena então foi bem marcante, quando eu alcancei o cargo de gestão que eu queria muito né, eu realmente quis ser coordenadora do MPA, fui coordenadora, fui feliz sendo coordenadora mas quando a minha filha nasceu eu realmente tomei uma decisão de interromper a gestão e aí eu coloquei o cargo a disposição.”</p> <p>“Agora mesmo no</p>	<p>As mulheres com filhos pequenos evitam pegar cargos de liderança</p>		<p>10</p>

<p>departamento que se está pensando em eleição para a nova chefia e tal, eu vejo vários depoimentos de mulheres e as mulheres falando” como eu vou dar conta de uma chefia se eu não estou dando conta do que eu tenho que fazer que é básico por conta de estar sobrecarregada com criança pequena e tal, quem sabe um dia quando eu estiver com os meus filhos mais velhos mas agora é impossível.”</p> <p>Sim. Sem dúvida!! Inequivoca!!Eu não acho eu tenho certeza, porque por exemplo, nós estamos num momento de eleição de um novo chefe e nós conversamos com várias pessoas,” quem vai se candidatar? , como é que vai ser? e tal”, e nenhuma das mulheres que estão com filhos pequenos, e nós somos várias, (cita o nome de várias professoras) e nenhuma de nós se vê em condição de assumir a chefia nesse momento.”</p> <p>“(…) Então eu reconstruí na minha cabeça uma ideia de que enquanto os meus filhos tiverem até uns cinco e seis anos é o momento da minha carreira que eu vou fazer coisas mais previsíveis, eu acho que essa é a palavra, não é que eu vá trabalhar menos ou não é que eu vá trabalhar pouco mas eu vou fazer coisas mais previsíveis porque eu não tenho tanta disponibilidade. Eu não tenho disponibilidade para ser acionada a qualquer hora, eu não tenho disponibilidade para ter um monte de reunião durante a semana</p>			
--	--	--	--

<p>e acumular o meu trabalho de sala de aula, de correção ,de orientação e pesquisa para o final de semana, simplesmente eu não posso. O meu trabalho tem que caber nas minhas horas semanais durante o dia.</p>			
<p>“Acho que ser mulher...eu conheço mulheres que já são senhoras e tem filhos grandes. Elas têm outro momento de carreira, elas voltam a ter esta disponibilidade para o trabalho. Assim as mulheres que não tem filhos ou são mais jovens e as mulheres mais velhas que os filhos já são grandes e eventualmente mulheres que não tiveram filhos...eu te digo que eu vejo professoras mais velhas com filhos de vinte anos que elas voltam a ter essa disponibilidade muito grande para o trabalho, mas professoras no momento que eu estou de vida que tem filhos bebês ou até seis/sete anos de idade eu percebo que vivem uma zona caótica da vida, crítica.”</p> <p>“São momentos na vida que eu acho que as mulheres passam isso mais claramente. Eu acho que a maternidade apresenta esse chamado mais forte. Eu vejo muitas mulheres fazendo isso né, esse período de filhos pequenos a minha carreira vai ser de outro jeito, depois a gente vê como que é o outro momento depois desse dos filhos maiorzinhos. Mas isso para mim está bem claro que a minha carreira até os meus</p>	<p>As mulheres passam por um momento na vida pessoal em que prorrogam a vida profissional em virtude da maternidade.</p>		<p>3</p>

<p>filhos chegarem a uma determinada idade não cabe cargos gerenciais.”</p> <p>Eu fiz essa troca muito conscientemente de que enquanto eu tiver filhos pequenos eu não vou ocupar cargos e até vou te dizer mas, não só na universidade mais nenhum.”</p>			
<p>“Agora na pandemia muitas mulheres com crianças pequenas ficaram em uma situação horrível que é de ter que ficar com bebês em casa e ao mesmo tempo estar nessa situação de ter que preparar as aulas remotas, mudar toda a forma de ensinar ,não ter ninguém para ficar com as crianças e o mesmo tempo ter que cumprir uma carga de trabalho normal né, como se nada tivesse acontecendo. Esse tipo de demanda sobrecarrega muito mais as mulheres do que os homens então as mulheres ficam com uma sobrecarga muito grande e aí como você vai pensar em assumir cargos de gestão em uma situação dessa.”</p> <p>“Eu acho.. eu percebo diferença, por exemplo nessa pandemia né me pareceu que os questionamentos em relação à educação a distância e como a gente faria e as dificuldades que decorre dela ,eu percebi muito mais mulheres comentando isso do que homens né, enfim nos espaços que a gente tem isso foi uma percepção muito forte né que me pareceu e me parece que é mais complicado. Agora, se isso chega ao ponto de</p>	<p>A pandemia impactou muito mais na vida das mulheres do que a dos homens.</p>		<p>5</p>

<p>impedir que se cogite mulheres para cargos de liderança, eu acho que não."</p> <p>"(...)eu e minhas colegas, a gente olha e é simplesmente impossível, ainda mais nessa situação nova né que pesou muito mais para as mulheres, muito mais mesmo. Vê a B1 tem x anos e x meses, ela começou na escolinha a umas três semanas atrás e ela foi uns quatro dias, aí estourou essa crise do Corona, aí eu tirei então agora ela está aqui. Ela passa o dia inteiro em casa, entende? Eu dou aula, eu vou fazer as reuniões aí eu falo:" Oh pessoal tem um bebê aqui e tem outra pessoa cuidando mas ela abre a porta, ela fura as minhas reuniões, então não tem muito o que fazer é um bebê que está em casa e isso é delicado."</p> <p>"Agora com a pandemia o negócio bagunçou num grau que é assim :eu as vezes estou no meu computador e tenho que parar tudo porque a minha filha tem a aula online dela e aí eu tenho que ficar do lado porque ela está aprendendo a ler e aí eu vou ajudar a minha filha a aprender a ler ou eu vou arrumar mais uma atribuição na UnB? Eu vou ajudar a minha filha a aprender a ler. É uma coisa que ninguém vai ocupar esse espaço por mim. Então esses conflitos estão muito presentes agora e não estavam tão presentes antes porque não era eu que ia ter que fazer isso, a minha filha ia fazer isso lá na escola. Então as coisas ainda estão num grau dessa amplificação</p>			
---	--	--	--

<p>dessa diferença de gênero que eu não imaginava e eu acho que esse é um momento ainda mais delicado.”</p> <p>“Eu acho que sim e te respondo com muita tranquilidade que depois da pandemia..... Antes eu tinha uma vida muito mais organizada porque tinha escola, tinha os avós, tinham muitas redes de apoio que a nossa vida era mais organizada então talvez eu não sentisse tanto este choque da vida privada com a vida profissional mas com a instauração do caos da pandemia para quem tem filhos pequenos que estão trancados em casa sem rede de apoio, sem avos, sem escola e sem família, aí eu vou te dizer que é impossível você se furtar desse tema, que a pandemia agravou isso. Se antes as mulheres já tinham uma carga maior de responsabilidade com os filhos, na rotina das crianças e na casa, enfim ,com a pandemia eu acho que existe um desbalanço brutal com o fato de você ser mulher e ter filhos pequenos.”</p>			
---	--	--	--

De acordo com as verbalizações nota-se que as mulheres solteiras e sem filhos não classificam como empecilho a vida privada em detrimento da vida profissional mas complementam que apesar de não terem as atribuições relativas à maternidade percebem que a atribuição da vida doméstica se faz presente. Já as mulheres que recentemente se tornaram mães relatam que existem diferenças entre a vida antes da maternidade e após a maternidade. Elas exemplificam nas suas verbalizações que antes da maternidade podiam assumir horários de trabalho durante a noite e nos finais de semana, porém essa realidade se modificou. Loureiro, Costa e Freitas (p.132,2012) afirmam que “o papel que a mulher ocupa na sociedade também está determinado pelo o seu papel na família, já que para elas a vivência no trabalho implica a divisão do seu tempo entre o espaço produtivo e familiar”. Por meio das

verbalizações nota-se que as mulheres reparam que a sua vida doméstica é mais atarefada em comparação com a dos homens.

Observa-se que as docentes salientam que se sentem sobrecarregadas na busca de conciliar as atividades de pesquisa, docência e extensão com as atividades familiares e que recusam os cargos de liderança tendo em vista que os mesmos requerem uma disponibilidade de tempo que não é compatível com a tripla jornada que já enfrentam. Tanure, Carvalho, Andrade (2010) afirmam que a situação se torna ainda mais difícil em virtude do uso de celulares, tabletes e notebooks utilizados frequentemente em casa para assuntos profissionais. Os autores explicam que atualmente existe o paradoxo do estar presente estado ausente o que faz com que as mulheres se sintam culpadas por estarem em casa mais não terem disponibilidade para a família. Corroborando com essa ideia, obteve-se dez verbalizações que demonstram que as mulheres com filhos se auto excluem dos cargos de liderança e postergam essas oportunidades para momentos em que os filhos já estão maiores.

Agora mesmo no departamento que se está pensando em eleição para a nova chefia e tal, eu vejo vários depoimentos de mulheres e as mulheres falando: como eu vou dar conta de uma chefia se eu não estou dando conta do que eu tenho que fazer que é básico por conta de estar sobrecarregada com criança pequena e tal, quem sabe um dia quando eu estiver com os meus filhos mais velhos mas agora é impossível.

Sim. Sem dúvida!! Inequívoca!! Eu não acho, eu tenho certeza, porque, por exemplo, nós estamos num momento de eleição de um novo chefe e nós conversamos com várias pessoas. Quem vai se candidatar? , como é que vai ser? e tal, e nenhuma das mulheres que estão com filhos pequenos, e nós somos várias, (cita o nome de várias professoras) e nenhuma de nós se vê em condição de assumir a chefia nesse momento.

(...)Então eu reconstruí na minha cabeça uma ideia de que enquanto os meus filhos tiverem até uns cinco e seis anos é o momento da minha carreira que eu vou fazer coisas mais previsíveis, eu acho que essa é a palavra, não é que eu vá trabalhar menos ou não é que eu vá trabalhar pouco mas eu vou fazer coisas mais previsíveis porque eu não tenho tanta disponibilidade. Eu não tenho disponibilidade para ser acionada a qualquer hora, eu não tenho disponibilidade para ter um monte de reunião durante a semana e acumular o meu trabalho de sala de aula, de correção, de orientação e pesquisa para o final de semana, simplesmente eu não posso. O meu trabalho tem que caber nas minhas horas semanais durante o dia.

São momentos na vida que eu acho que as mulheres passam isso mais claramente. Eu acho que a maternidade apresenta esse chamado mais forte. Eu vejo muitas mulheres fazendo isso né, esse período de filhos pequenos a minha carreira vai ser de outro jeito, depois a gente vê como que é o outro momento depois desse dos filhos maiorzinhos. Mas isso para mim está bem claro que a minha carreira até os meus filhos chegarem a uma determinada idade não cabe cargos gerenciais.

As falas acima dialogam com a vertente que busca explicar o fenômeno do teto de vidro por meio da divisão sexual do trabalho e da relação entre vida privada e vida profissional. Vaz (2012) afirma que as mulheres se auto excluem dos cargos de liderança ao antever os obstáculos de conciliar a vida privada e profissional. Corroborando com a autora, as entrevistadas demonstraram que infelizmente ainda hoje as mulheres são responsáveis pelos cuidados dos filhos e que sabendo que enfrentarão uma tripla jornada de trabalho preferem postergar os cargos de liderança para momentos mais oportunos.

Além de toda a situação relatada acima, acrescentou-se ainda a pandemia de Covid-19, que há um ano e meio se alastrou pelo mundo e obrigou que novos formatos fossem buscados para se manter as atividades profissionais. A UnB não fugiu dessa realidade e as aulas e atividades acadêmicas passaram a serem realizadas de maneira remota. Observa-se que as entrevistadas afirmam que a pandemia impactou muito a suas vidas e que este interferência é maior para as mulheres do que para os homens. Segundo elas:

Agora na pandemia muitas mulheres com crianças pequenas ficaram em uma situação horrível que é de ter que ficar com bebês em casa e ao mesmo tempo estar nessa situação de ter que preparar as aulas remotas, mudar toda a forma de ensinar ,não ter ninguém para ficar com as crianças e o mesmo tempo ter que cumprir uma carga de trabalho normal né, como se nada tivesse acontecendo. Esse tipo de demanda sobrecarrega muito mais as mulheres do que os homens, então as mulheres ficam com uma sobrecarga muito grande e aí como você vai pensar em assumir cargos de gestão em uma situação dessa.

(...)Eu e minhas colegas, a gente olha e é simplesmente impossível, ainda mais nessa situação nova né que pesou muito mais para as mulheres, muito mais mesmo. Vê a B1 tem x anos e x meses, ela começou na escolinha a umas três semanas atrás e ela foi uns quatro dias, aí estourou essa crise do Corona, aí eu tirei então agora ela está aqui. Ela passa o dia inteiro em casa, entende? Eu dou aula, eu vou fazer as reuniões aí eu falo: Oh pessoal tem um bebê aqui e tem outra pessoa cuidando mas ela abre a porta, ela fura as minhas reuniões, então não tem muito o que fazer é um bebê que está em casa e isso é delicado.

Observa-se que com a pandemia as mulheres se encontram em uma situação ainda mais difícil, pois de uma hora para outra elas se viram em uma condição em que não podiam contar com os grupos de apoio dos quais contavam anteriormente, como por exemplo, escola, avós e familiares. Na verbalização abaixo fica nítido o impacto da pandemia na vida das mulheres:

Eu acho que sim e te respondo com muita tranquilidade que depois da pandemia... Antes eu tinha uma vida muito mais organizada porque tinha escola, tinha os avós, tinham muitas redes de apoio que a nossa vida era mais organizada então talvez eu não sentisse tanto este choque da vida privada com a vida profissional mas com a instauração do caos da pandemia para quem tem filhos pequenos que estão trancados em casa sem rede de apoio, sem avós, sem escola e sem família, aí eu vou te dizer

que é impossível você se furtar desse tema, que a pandemia agravou isso. Se antes as mulheres já tinham uma carga maior de responsabilidade com os filhos, na rotina das crianças e na casa, enfim, com a pandemia eu acho que existe um desbalanço brutal com o fato de você ser mulher e ter filhos pequenos.

Agora com a pandemia o negócio bagunçou num grau que é assim :eu as vezes estou no meu computador e tenho que parar tudo porque a minha filha tem a aula online dela e aí eu tenho que ficar do lado porque ela está aprendendo a ler e aí eu vou ajudar a minha filha a aprender a ler ou eu vou arrumar mais uma atribuição na UnB? Eu vou ajudar a minha filha a aprender a ler. É uma coisa que ninguém vai ocupar esse espaço por mim. Então esses conflitos estão muito presentes agora e não estavam tão presentes antes porque não era eu que ia ter que fazer isso, a minha filha ia fazer isso lá na escola. Então as coisas ainda estão num grau dessa amplificação dessa diferença de gênero que eu não imaginava e eu acho que esse é um momento ainda mais delicado.

A realidade relatada pelas docentes vem ao encontro com as produções acadêmicas que começaram a estudar as consequências da pandemia. Já no início do isolamento, a ONU Mulheres já avisava as autoridades políticas, sanitárias e sociais que a pandemia poderia afetar as mulheres através da sobrecarga de trabalho, aumento dos índices de violência doméstica e a diminuição no acesso a serviços de atendimento. (CANTO; COMOLI, 2020). Segundo a pesquisa “Sem parar: o trabalho e a vida das mulheres na pandemia”, realizada pela organização Gênero e numero e a organização feminista Sempreviva, as mulheres estão somando a carga horária de suas atividades no ambiente virtual com as atividades domésticas e cuidados dos filhos sendo que as jornadas de trabalho remoto se estendem. A pesquisa afirma que:

As relações entre trabalho e atividades domésticas se imbricaram ainda mais, e se antes pagar por serviços era a solução possível para algumas, a pandemia mostrou a intensificação do trabalho das mulheres. Elas trabalham mais porque as tarefas ainda não são distribuídas igualmente no ambiente doméstico. (GENERO E NUMERO; ORGANIZACAO FEMINISTA SEMPREVIVA, p.13,2020)

Dados divulgados, pela revista época Negócios (2021), sobre o relatório do fórum econômico mundial mostram que a pandemia fez a igualdade de gênero retroceder uma geração, além disso, dados do LinkedIn demonstram que a contratação de mulheres a cargos de liderança sofreu com a pandemia. Saadia Zahidi, diretora Administrativa do WEF, afirmou que “a pandemia impactou fundamentalmente a igualdade de gênero no local de trabalho e em casa, retrocedendo anos de progresso. Se queremos uma economia futura dinâmica, é vital que as mulheres estejam representadas nos empregos de amanhã”. (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2021)

Infere-se a partir das verbalizações e das produções acadêmicas que, a pandemia pode ser mais um dos fatores a impedir oportunidades para as mulheres ocuparem posições de

liderança, além disso, foi possível notar que existe o fator de auto exclusão das mulheres aos cargos de liderança em virtude da vida privada, dentro do departamento de administração da Universidade de Brasília, demonstrando assim a existência do teto de vidro na instituição.

4.5 Categoria 5: Demandas, gratificações e como a cultura organizacional enxerga os cargos de liderança.

O quadro abaixo apresenta a percepção das docentes em relação às gratificações e demandas que os cargos de liderança apresentam.

Quadro 6-Categoria: Demandas, gratificações e como a cultura organizacional enxerga os cargos de liderança.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
<p>“Olha eu não senti dificuldade em ocupar cargos de coordenação não é uma questão de ser difícil ou ser fácil, a questão é que são funções que na UNB não são reconhecidas adequadamente então você gasta muita energia para ter pouco retorno do ponto de vista da sua carreira entendeu.”</p> <p>“A cultura organizacional da UnB não valoriza esses cargos de gestão.”</p> <p>“O cargo de gestão na universidade, eu acho que você vai ouvir isso de muitas pessoas, e eu demorei uns anos para entender isso mas ele não é visto como um prêmio. Ele é visto como um fardo que você tem que carregar, então é mais ou menos a lógica entre os professores:” Um dia você vai ter que carregar esse fardo”.</p> <p>“Eu acho que ocupam esses cargos mais as pessoas que gostam porque aí sim tem a gratificação de fazer algo que você gosta de fazer, mas no geral as pessoas não querem ocupar.”</p>	<p>Os cargos não são almejados e a UnB não os reconhece adequadamente.</p>	<p>Demandas, gratificações e como a cultura organizacional enxerga os cargos de liderança.</p> <p>Os cargos de gestão não são valorizados ou reconhecidos; as gratificações são baixas, as demandas de trabalho aumentam, há muitas reuniões, as atividades de gestão concorre com as atividades que são mais valorizadas e algumas docentes sentem um certo desconforto em tomarem decisões relacionados com seus colegas de profissão. Observa-se ainda que para as mulheres com filhos esses cargos são ainda menos vantajosos visto que as demandas familiares já estão presentes no seu dia a dia.</p> <p>Uma maneira de perceber o desinteresse por esses cargos é a falta de concorrência nas eleições. Além disso, salienta-se que se os incentivos fossem mais claros e existisse uma estrutura de apoio fosse viável ocupar as posições.</p>	7

<p>“Ninguém quer assumir. Não é uma coisa que eu vou te dizer que as pessoas estão brigando para serem coordenador ou chefe.”</p> <p>“Na verdade, muitas vezes esse cargo de chefia de departamento e de coordenação a gente não quer, porque é muito trabalho. A maioria das pessoas não querem.”</p>			
<p>“A UnB já não retribui adequadamente o trabalho de gestão então a retribuição é baixa do ponto de vista salarial quanto do ponto de vista de reconhecimento institucional”.</p> <p>“Não são cargos que geram uma maior remuneração e também não são cargos que geram uma pontuação condizente com o trabalho que você tem que fazer do ponto de vista da progressão funcional, então na verdade são atividades que concorrem com aquilo que realmente pontua que é você fazer pesquisa e publicar.”</p> <p>“(…)Se você for pensar do ponto de vista do trabalho você trabalha muito mais”</p> <p>“Você ganha muito pouco no seu salário. Eu não sei se eu ganhava 200 reais a mais.”</p> <p>“Tem que ter horários mais rígidos e ter que lidar com muitas coisas que eram muito mais complicadas.”</p> <p>“Atrapalhava muito na minha pesquisa porque quando você tem esses cargos de gestão você acaba deslocando muito</p>	<p>Os cargos são mal remunerados, não são valorizados, demandam muito tempo, concorrem com as atividades que realmente geram uma maior pontuação na progressão funcional</p>		<p>10</p>

<p>da sua energia, acaba sendo um trabalho que não vale a pena porque tem muitas perdas na sua frente de pesquisa.”</p> <p>“A gente começa a ter muitas atribuições, muitas reuniões, e reunião de colegiado, e reunião de chefia, reunião atendendo aluno, reunião com outro departamento aí na época da matrícula você fica lá dia e noite.. ficava né por que agora os sistemas melhoraram, mas quando eu era coordenadora ainda era a época daquelas filas em que você tinha que chegar lá de manhã e ir embora de noite.”</p> <p>“Então, na minha opinião e na minha experiência foi que não valeu a pena.”</p> <p>“Não vale a pena pela realização, não vale a pena pelo dinheiro e não vale a pena pela situação que te coloca com os seus colegas.”</p>			
<p>“Eu achei difícil pelo fato de um dia você ser par dos seus colegas e de repente você ocupar um cargo de gestão, que você tem que tomar decisões e tem que negociar com esses mesmos colegas, que vão ficar com você ali vinte, trinta e quarenta anos da sua vida né. Ter que negociar de uma posição de gestão. É uma posição muito desconfortável. Por que um dia você é o colega de uma colega x e no outro você está tendo que negociar com ele que o que ele quer fazer não vai dar para ele fazer. Ele quer reduzir a oferta dele ,ele só quer dar aula na</p>	<p>Se sente um desconforto ao ocupar cargos de gestão em virtude da relação com os colegas após largar a chefia.</p>		4

<p>pós ,ele não quer dar aula na graduação, ele quer que os professores possam ir dar aula na pós e não dar mais aula na graduação, então as pessoas vão ocupando papéis que deixam a vida da gente muito complicada. Aí tem um professor que não quer dar aula naquele horário e ele acha que você é colega dele e você é, você é paritário. Você está naquele momento ocupando aquele cargo então, no fim das contas eu percebi que ocupar um cargo de gestão na universidade não vale a pena, para mim não vale a pena.”</p> <p>“Do ponto de vista da realização você vive se indispondo com os seus colegas e só recebe reclamação”</p>			
<p>“Então eu acho que para as mulheres assumirem uma carga de trabalho que é grande do ponto de vista de responsabilidade, que vai concorrer com as atividades que vai fazer com que de fato elas tenham progresso na carreira, eu acho que as mulheres que pegam esses cargos pegam quando tem que pegar geralmente quando vai para associado.”</p> <p>“Pensando pelo ponto de vista de eu ser mulher né menos ainda. Porque eu já tenho tanta coisa para fazer. Eu já tenho que cuidar de tanta coisa em casa, já tenho tanta demanda de coordenação familiar que qualquer coisa que eu pegue que me atrapalhe na minha progressão funcional me sobrecarrega, na verdade é isso.”</p>	<p>Pelo ponto de vista da mulher esses cargos são ainda menos desejados</p>		<p>2</p>
<p>“(…) agora vai ter uma</p>	<p>As eleições no</p>		<p>1</p>

<p>eleição na fase e é chapa única. Eu nem me lembro, quando foi que eu vi no nosso departamento uma disputa eleitoral mesmo, duas chapas. Porque normalmente é chapa única, não é uma coisa que as pessoas desejem muito. Ai quando tem alguém que deseja muito eu acho que as coisas se acomodam.”</p>	<p>departamento de administração há algum tempo, tem apenas uma chapa concorrendo.</p>		
<p>“Se tivesse incentivos mais claros, mas explícitos e talvez uma estrutura de apoio, sabe, dentro da própria universidade fosse viável.”</p> <p>“Não tem nenhuma política de estímulo para que tenha uma equidade na ocupação desses cargos. Zero equidade.”</p>	<p>Estrutura de apoio pode tornar viável uma maior participação feminina em cargos de liderança</p>		<p>2</p>

De acordo com esses dados, os cargos de liderança para funções de coordenadores de curso e chefes de departamento não são almejados e a UnB não reconhece essas funções adequadamente. Uma das maneiras de se observar esta realidade é o fato de que há algum tempo há apenas uma única chapa nas eleições para a chefia do departamento. Observa-se que esses cargos são vistos culturalmente como um fardo ou uma obrigação. Dentre os aspectos que tornam esses cargos pouco desejados encontra-se: a baixa retribuição do ponto de vista salarial, pouco reconhecimento institucional e em relação à progressão funcional.

Além disso, as docentes relatam que as demandas de trabalho são muito maiores o que acarreta menos disponibilidade para as atividades de pesquisa. Pelo ponto de vista de ser mulher, somam-se a isso as atividades familiares com as várias reuniões, ajuste de matrícula e as responsabilidades inerentes aos cargos acabam tornando essas posições ainda menos desejáveis. Apenas uma das docentes apontou um motivo diverso do apresentado acima. Para ela, há um desconforto em chamar a atenção dos colegas, enquanto se encontra na posição de liderança, visto que pela rotatividade dos cargos, posteriormente ela se encontraria na mesma posição hierárquica dos docentes que outrora foram geridos por ela.

Evidencia-se que a realidade relatada pelas docentes, em relação aos cargos de coordenador, podem ser vistas em outras Universidades Federais, segundo a pesquisa de Vieira, Barboza e Ramalheiro (2019) realizada na Universidade Federal de São Carlos a procura pelos cargos não ocorre de maneira espontânea, os cargos de liderança para as funções de chefe de departamento e coordenadores de curso não são atrativos em virtude do acúmulo de atividades acadêmicas e administrativas além da baixa retribuição financeira.

Nota-se que este fator não se relaciona com o fenômeno do teto de vidro, por não se enquadrar em nenhuma vertente que busca explicar o fenômeno, pois normalmente os cargos de liderança possuem uma maior remuneração financeira em comparação com os outros cargos, fazendo com que sejam disputados pelo prestígio e compensação financeira que advém deles, contudo, as verbalizações das docentes indicam que os cargos de gestão, nas universidades públicas, precisam sofrer mudanças a fim de se tornarem mais cobiçados. O que podemos relacionar ao fenômeno estudado é o fato de se tentar conciliar as demandas com a vida privada e o relato das docentes que afirmam que se existisse mais incentivos e uma estrutura de apoio, talvez se tornasse viável uma maior participação dos docentes. Alguns autores afirmam que

A falta de apoio ou o apoio limitado das organizações ao equilíbrio característico da carreira feminina se apresenta como uma barreira ao desenvolvimento profissional feminino, uma vez que se exige a disponibilidade integral e as avaliações e recompensas se fundamentam nesse critério. (O'NEIL; BILIMORIA; HOPKINS, 2008 apud GRANGEIRO; MILITAO, 2020, p.7).

4.6 Categoria 6: Resistência à Liderança.

O quadro 7 apresenta as verbalizações de docentes que já ocuparam posições de liderança e os enfrentamentos vivenciados pelas mesmas para assumir e se manterem nessas posições.

Quadro 7-Categoria: Resistencia encontrada ao ocupar cargos de liderança.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
“Quase sempre, o que eu observo, por exemplo, nas reuniões que eu participei nesse momento em que eu ocupava cargos de coordenação, não tanto entre os colegas mas sempre que nós íamos tratar externamente ao programa de pós-graduação. Aí normalmente	Ao ocupar cargos de gestão senti dificuldade de falar por ocorrer interrupções.	Resistência encontrada ao ocupar cargos de liderança. Em sua maioria as docentes relataram que ao ocupar cargos de liderança sentem dificuldades para se expressar devido às interrupções constantes; Adaptaram seus comportamentos, de maneira consciente, para	4

<p>participando de uma reunião, não só eu como as mulheres de modo geral as falas eram cortadas né. Alguém nos interrompia e às vezes eram mulheres mesmo e isso não era feito com os homens mas na maioria das vezes eram homens então esse para mim é um traço assim bem marcante uma dificuldade que a gente enfrenta muito forte assim de não ser ouvida completamente nesses espaços né então isso durante as reuniões era marcante sempre acontecia comigo...sempre eu estou exagerando né acontecia muitas vezes comigo e com outras mulheres. Isso é um fato”.</p> <p>“No início, como eu já era vice coordenadora do professor y1, durante um ano, a equipe já me conhecia, eu tinha alguns amigos no cargo de professores então, quando eu fui eleita para a gestão do MPA eu fui muito bem recebida, todos os colegas me receberam muito bem e foi tranquilo. Com o passar do tempo que eu acho que eu fui vendo mais estas atitudes de interromper que é uma coisa que até hoje acontece né, e que acontece muito, acontece realmente dos colegas interromperem a fala, ninguém interrompe um homem, mais muitos homens interrompem as mulheres.”</p>		<p>comportamentos considerados mais “masculinizados” ou modificaram comportamentos visando se preservarem de determinadas situações; Observa-se que as mulheres tem a sua autoridade questionada, percebem que existem tratamentos diferenciados em virtude do gênero, ha estereótipos que buscam desqualificar a competência feminina, encontram dificuldades devido a cultura ainda associar a liderança aos homens, percebem que alguns homens ainda não aceitam ser liderados por mulheres, observam que atributos que são considerados qualidades nos homens são mau vistos quando uma mulher os possui e por fim é complicado ser mulher, jovem e ocupar uma posição de liderança.</p>	
<p>Os cargos que eu ocupei foram muito assim...eram de liderança mas não era.. por exemplo o de comunicação não era</p>	<p>Não encontrou dificuldades para ser ouvida devido a ocupar cargos de liderança mas acredita que em cargos mais concorridos podem</p>		<p>1</p>

<p>uma área que eu precisava contar com os outros de uma maneira mais ampla então é difícil de avaliar. As pessoas me ouviam, eu não vi tanto problema em relação a isso.”(...)“Eu acho que talvez em cargos com maior necessidade de coordenação e com mais gente né sobre sua liderança talvez isso possa ser uma questão, mas eu não vi não nesses que eu ocupei.”</p>	<p>apresentar uma maior dificuldade para ser ouvida.</p>		
<p>“Outro ponto que eu sinto também e sinto até hoje, pois isto não é inerente aos cargos de gestão né, e que muitas vezes para a gente conseguir resolver as coisas ou ser ouvida tem que assumir um postura mais agressiva que não é necessariamente a forma que eu gostaria de me comportar né, então ao não fazer isso não é que as coisas não se resolvam mais elas se resolvem com maior lentidão.”</p> <p>"Às vezes tendo uma postura mais agressiva a solução vem mais rápida e quando eu digo postura agressiva não é gritar ou bater na mesa ou essas coisas não, é ser muito firme, muito direta, eu acho que isso também, embora seja uma solução, não me parece que é muito esperado de uma mulher né, isso que eu sentia.”</p> <p>“Muitas das vezes o meu próprio comportamento foi muito “masculino” entende? De ter que falar, de me impor, de ter que falar mais grosso para poder ser ouvida ou o trabalho ser feito. A cultura.. eu não sei como se chama.. paternalista, masculina é tão forte</p>	<p>Adquiri uma postura, “considerada mais masculinizada”, que não gostaria para conseguir resolver questões do cargo.</p>		<p>3</p>

<p>que às vezes as mulheres caem nesse jogo. Eu muitas das vezes cai e me vi agindo como um homem ,falando assim até violento, a linguagem meio agressiva. As vezes a cultura leva até mesmo as mulheres a terem esse comportamento.”</p>			
<p>“Mais assim.. mudar o meu jeito foi só em casos extremos, não é uma coisa do dia a dia porque assim como tu eu também trabalho com gestão né então a gente presta muita atenção naquilo que a gente faz né e para evitar de certa forma que todo esse ambiente, esse contexto mude o jeito que eu sou. Isso eu acho que é uma batalha contínua, então assim no momento que muda a tua postura para mim sempre foi uma questão bem consciente, assim pelo menos que eu percebo. Pode não ter sido assim mais das vezes que eu lembro claramente de ter feito isso, foi muito consciente foi dizer ah agora eu terei que fazer desta forma né ,então eu acho que isso é um elemento assim que é fundamental, compreender esse contexto e agir desta maneira que tu fala com essas supostas características de liderança ne, no momento que seja absolutamente necessário Quando não é eu sempre evitei isso.’</p> <p>“Eu tive, eu não sei nem se eu tive, porque eu não fui obrigada mas eu escolhi me adaptar ,por exemplo, o meu facebook era aberto antes e hoje o meu facebook é fechado, meu instagram é fechado. Eu tenho 100 pessoas no instagram só, porque</p>	<p>De maneira consciente modificou algum comportamento ou atitude devido ao cargo de liderança.</p>		<p>2</p>

<p>como eu estava sempre na visibilidade por ser a coordenadora e como estava sempre tudo mundo de olho, eu não podia dar margem para nada que fosse de interpretação dúbia como... Está na praia e todo mundo pode aparecer com uma roupa de praia mas se eu fosse coordenadora eu tinha a percepção de que isso poderia ser interpretado de forma diferente entende? Aí eu fechei todas as minhas redes sociais. No facebook ,na época, eu tinha alunos e eu retirei quase todos os alunos e parei de usar. A mulher não pode errar.”</p>			
<p>“Eu não. Eu particularmente não tive que mudar nenhum comportamento, mas algumas vezes eu me recolhi mais, sabe eu me afastei mais desses espaços também. Eu acho que foi isso que eu fiz ,ao invés de eu me modificar para ocupar esses lugares que requerem isso eu acho que eu fiquei mais refratária do tipo eu não sou assim, eu não quero ser assim então eu vou dar um passo atrás.”</p>	<p>Ao invés de modificar comportamentos para se adaptar aos cargos de liderança ocorreu um afastamento dessas posições.</p>		1
<p>Eu acho que foi o meu perfil. Porque eu era completamente atípica dentro do perfil. Além de eu ser mulher, o que era muito raro, não tinha acontecido antes, nenhuma mulher havia ocupado a chefia do MPA. As chefias do PPA que era o nosso programa acadêmico eu me lembro de uma mulher só ocupando ,então já era raro que uma mulher ocupasse esse cargo mas uma mulher com 31 anos, que era a idade que eu tinha na época, que eu</p>	<p>Ser mulher é ser jovem é um perfil considerado atípico e um desafio a ser enfrentado.</p>		1

<p>tinha concluído o pós doutorado eu acho que com 32 eu assumi a chefia...uma coisa assim... Era completamente atípico então as pessoas tinham aquela coisa meio assim:”</p> <p>Mas é você que é a coordenadora do MPA?”, então eu ouvia sempre isso por ser muito nova.</p> <p>Era uma idade que a maioria das pessoas nem tinham fechado o doutorado e eu já estava na chefia, entende? Eu era a pessoa mais jovem do grupo de professores, era mulher, uma das únicas mulheres então você vê 2/13 né é bem pouco e era a coordenadora então isso me gerou algumas situações complicadas.</p>			
<p>Eu tive umas discussões com colegas enquanto eu era coordenadora, não muitas, mas eu tive um caso particular em que o colega tinha um desempenho muito baixo e a gente tem diversos parâmetros para avaliar o desempenho do professor na pós, então eu estava plenamente amparada nesses parâmetros que para este professor, em particular, estavam abaixo do necessário. Aí eu fui conversar: “Olha você vê que os seus orientandos têm desempenho inferior ao dos outros, então os seus orientandos não conseguem qualificar ...” ,enfim tinha uma disparidade grande e esse colega foi completamente irônico comigo, entende? .Ele foi irônico, ele me tratou em um tom que eu entendo que ele não teria tratado se fosse um homem, entende? Inclusive ,quando o meu vice que</p>	<p>Percepção de que existem tratamentos diferenciados quando a líder é uma mulher e que se utiliza de estereótipos para desqualificar a capacidade de gestão feminina.</p>		4

<p>era homem foi conversar com ele, a abordagem dele foi completamente diferente, entende?</p> <p>“Os homens ainda se sentem... ainda acham que tem direito de usar uma forma de tratamento que usam na rua, que usam nas suas famílias, usam com as suas companheiras nos núcleos familiares e que na Universidade não poderiam né. Não tem que fazer diferença nenhuma eu ser um homem ou uma mulher na chefia. Entende?”</p> <p>“(…) Quando o meu vice e o professor x falaram ele recuou e entendeu porque ele enxergou os indicadores. Quando eu falei: “Não o que você está querendo que eu faça?” , “ Ah!!Você está muito nervosa!”, “Ah! você está exagerando”.</p> <p>“(…)Uma mulher por definição a gente trata na ironia: Ah!! É isso mesmo que você quer dizer?, Tem certeza que é isso? Ah!!Você está nervosa à toa!!”. Isso são coisas completamente machistas para se dizer né. A pessoa fala assim:” Ah!!Você está nervosa!!”.Não, eu não estou nervosa, eu estou com a razão, eu estou com os indicadores na mão, entende? .Então se age como se fosse sempre uma frescura e um exagero.</p>			
<p>“Muito. Por que não era esperado que uma mulher jovem ocupasse esse papel que eu ocupava.”</p>	<p>Encontra dificuldade em ocupar cargos de liderança devido aos fatores culturais, que propagam a visão de “líder” como sendo associada ao sexo masculino.</p>		1

<p>”Quando é conveniente eu sou ótima com dois doutorados e um pós no exterior. Quando eu preciso tomar alguma decisão dura eu estou exagerando, eu estou nervosa ,eu não preciso forçar a barra, entende? e isso que eu escutava”.</p>	<p>A mulher no ambiente de liderança tem sua autoridade questionada</p>		<p>1</p>
<p>“Eu te digo assim, eu tinha nítida percepção de que o meu papel de liderança de que a minha postura de líder , ofende alguns colegas. A exemplo desse que bateu de frente comigo. Entende?. Como de forma simples, ele dissesse assim:” Como assim essa menina está falando comigo desse jeito?” , e eu não era uma menina, eu era a coordenadora. Então essa parte da vida é delicada para uma mulher que está na chefia.”</p>	<p>Alguns homens ainda não aceitam ser liderados por mulheres.</p>		<p>1</p>
<p>“(…)Sempre tive essa coisa de chefia mesmo.. é um perfil, não é melhor do que ninguém não é pior do que ninguém é só um perfil comportamental. Só que quando um homem tem isso, tem esse perfil, ele é um líder né, quando uma mulher tem isso ela é mandona, entende? Eu não vou te dizer eu não tinha na época da chefia, colegas que enxergassem em mim isto como qualidade, eu tinha. Inclusive o fato de eu ter sido eleita para a chefia e tal, vários colegas me parabenizaram e falaram:” Não, você tem um perfil de liderança, nos reconhecemos e tal” mas não é unanimidade entre os homens, não é.”</p>	<p>Percepção de que o mesmo atributo de liderança pode ser considerado pejorativo quando atribuído a uma mulher e é aclamado quando atribuído a um homem.</p>		<p>1</p>

A categoria apresentada a seguir trata das verbalizações das docentes que especificamente já ocuparam posição de liderança no departamento ou na Universidade. Optou-se por separar as verbalizações que relatam como foi à convivência nesses espaços e os relatos de situações presenciadas no dia a dia na Universidade, essas situações serão analisadas na categoria vestígio de preconceitos.

As verbalizações demonstram que as mulheres ainda enfrentam obstáculos ao ocuparem cargos de liderança e que os mesmos se apresentam através de falas machistas e crenças estereotipadas atribuídas às mulheres. Observou-se que grande parte das docentes, afirmam que ao ocupar cargos de liderança sentiram dificuldades para serem ouvidas, devido às constantes interrupções. Estas práticas são conhecidas como *Maninterrupting* e *Mansplaining*.

Reeves (2016 apud NOBREGA; ARAÚJO; GAMA, 2019, p.130-132) através de um estudo, evidenciou situações que passam como “machismo invisível” e demonstra a existência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho. São elas: o *Bropropriating*, *Mansplaining* e *Maninterrupting*. O autor percebeu que dos entrevistados, a maioria dos homens relataram que não percebem que interrompem qualquer pessoa nem que são interrompidos, enquanto as mulheres afirmam serem interrompidas.

Segundo o Movimento Mulheres 360(2016), o *Maninterrupting* pode ser traduzido como “homens que interrompem” e ocorre quando um homem interrompe desnecessariamente uma mulher não permitindo que a mesma conclua a sua fala. Já o termo *Mansplaining* ocorre quando um homem acha que sabe mais que uma mulher e passa a explicar o tópico como se fosse o único entendedor do assunto. Observa-se que essas práticas estão presentes nas verbalizações da maioria das docentes entrevistadas. A entrevistada, única que não vivenciou tal situação em ambientes de liderança acredita que tal fato se deu em virtude dos cargos não necessitarem de um grande número de envolvidos.

Hryniewicz e Vianna (2018) afirmam que as concepções de mundo atribuem aos homens às funções de poder, eles são vistos como líderes naturais uma vez que se atribui a liderança comportamentos e características associados ao masculino. Loreiro e Cardoso (2008, p.223) corroboram com essa ideia, visto que ainda hoje se “persiste uma visão masculina de gestão”. Lima et al. (2013, p.69) demonstra que “as mulheres são estereotipadas como seres guiados por seus sentimentos e o homem como agressivo e

racional”, assim sendo o autor afirma que para as mulheres conseguirem ascender na hierarquia organizacional elas devem assumir uma postura considerada “masculina”. Essa realidade foi observada pelas docentes que afirmam que em virtude da dificuldade de se fazerem ouvidas, em alguns momentos, apresentam uma postura mais agressiva ou uma postura considerada “mais masculina” para que as atividades fossem realizadas com uma maior agilidade.

Outro ponto que eu sinto também e sinto até hoje, pois isto não é inerente aos cargos de gestão né, e que muitas vezes para a gente conseguir resolver as coisas ou ser ouvida tem que assumir uma postura mais agressiva que não é necessariamente a forma que eu gostaria de me comportar né, então ao não fazer isso não é que as coisas não se resolvam mais elas se resolvem com maior lentidão.

Às vezes tendo uma postura mais agressiva a solução vem mais rápida e quando eu digo postura agressiva não é gritar ou bater na mesa ou essas coisas não, é ser muito firme, muito direta, eu acho que isso também, embora seja uma solução, não me parece que é muito esperado de uma mulher né, isso que eu sentia.

Muitas das vezes o meu próprio comportamento foi muito “masculino” entende? De ter que falar, de me impor, de ter que falar mais grosso para poder ser ouvida ou o trabalho ser feito. A cultura... eu não sei como se chama... paternalista, masculina é tão forte que às vezes as mulheres caem nesse jogo. Eu muitas das vezes caí e me vi agindo como um homem, falando assim até violento, a linguagem meio agressiva. Às vezes a cultura leva até mesmo as mulheres a terem esse comportamento.

Ainda em relação aos preconceitos e estereótipos enfrentados pelas docentes, nota-se que há uma diferença nos tratamentos quando o líder é homem e quando se trata de uma mulher. Percebe-se que as docentes têm a sua autoridade questionada.

Quando é conveniente eu sou ótima com dois doutorados e um pós no exterior. Quando eu preciso tomar alguma decisão dura eu estou exagerando, eu estou nervosa, eu não preciso forçar a barra, entende? É isso que eu escutava.

Utiliza-se de frases machistas e estereotipadas para desqualificar a competência e atitudes das mulheres.

Eu tive umas discussões com colegas enquanto eu era coordenadora, não muitas, mas eu tive um caso particular em que o colega tinha um desempenho muito baixo e a gente tem diversos parâmetros para avaliar o desempenho do professor na pós, então eu estava plenamente amparada nesses parâmetros que para este professor, em particular, estavam abaixo do necessário. Aí eu fui conversar....enfim tinha uma disparidade grande e esse colega foi completamente irônico comigo, entende? .Ele foi irônico, ele me tratou em um tom que eu entendo que ele não teria tratado se fosse um homem, entende? Inclusive ,quando o meu vice que era homem foi conversar com ele, a abordagem dele foi completamente diferente, entende?“(...) Quando o meu vice e o professor x falaram ele recuou e entendeu porque ele enxergou os indicadores. Quando eu falei: “Não o que você está querendo que eu faça?” , “ Ah!!Você está muito nervosa!, “Ah! você está exagerando”.

(...)Uma mulher por definição a gente trata na ironia: Ah!! É isso mesmo que você quer dizer? Tem certeza que é isso? Ah!! Você está nervosa à toa!!". Isso são coisas completamente machistas para se dizer né. A pessoa fala assim: " Ah!!Você está nervosa!!". Não, eu não estou nervosa, eu estou com a razão, eu estou com os indicadores na mão, entende? .Então se age como se fosse sempre uma frescura e um exagero. nervosa!!," "Ah! você está exagerando".

Para Nóbrega, Araújo e Gama (2019) frases como “Ah!!!Você está exagerando!!” ou “Ah!!Você está muito nervosa”, são práticas de desigualdade de gênero e especificamente, a prática apresentada acima, denomina-se como *gaslighting*. Segundo o autor: “*Gaslighting* é um abuso psicológico que faz com que a mulher acredite que está equivocada sobre um assunto ou até mesmo que enlouqueceu, sendo que ela está certa, o que a faz duvidar do seu senso de percepção, raciocínio, memórias e sanidade”. (NOBREGA; ARAUJO; GAMA, 2019, p.132).

Observou-se que quando um determinado comportamento é apresentado por uma mulher, ele é considerado de maneira pejorativa, porém quando realizado por um homem demonstra características de liderança.

(...) Sempre tive essa coisa de chefia mesmo... é um perfil, não é melhor do que ninguém não é pior do que ninguém é só um perfil comportamental. Só que quando um homem tem isso, tem esse perfil, ele é um líder né, quando uma mulher tem isso ela é mandona, entende? Eu não vou te dizer que eu não tinha na época da chefia, colegas que enxergassem em mim isto como qualidade, eu tinha. Inclusive, o fato de eu ter sido eleita, para a chefia e tal, vários colegas me parabenizaram e falaram: Não, você tem um perfil de liderança, nos reconhecemos e tal, mas não é unanimidade entre os homens, não é.

Esse tipo de verbalização é muito recorrente na literatura. Segundo Lima et al.(2013) os comportamento apresentado por uma liderança masculina é avaliado de maneira favorável, em contrapartida quando apresentado por uma mulher não é visto da mesma maneira. O autor exemplifica a questão através do seguinte exemplo:

Um homem que tem uma atitude intempestiva é, frequentemente, avaliado como preocupado e comprometido com a organização. O mesmo ato ,vindo de uma mulher, muitas vezes é avaliado a partir de rótulos machistas que ,na maioria das vezes, o interpreta como uma fraqueza ou excesso de emotividade em detrimento da racionalidade.(LIMA et al.,2013,p.69).

Por fim, percebe-se que além de todos esses preconceitos e situações enfrentadas pelas mulheres há um agravante ainda maior, caso a líder além de ser mulher é mais nova que os seus colegas. Hryniewicz e Vianna (2018, p.336) afirmam que “a dificuldade de chefiar das mulheres é uma realidade, há constante questionamento, teste e preconceito”. Para uma mulher, gerenciar um grupo de homens, principalmente se esses homens forem mais velhos, pode ser um desafio, visto que não é uma situação corriqueira nas organizações e as pessoas

de uma maneira geral não estão acostumadas a verem mulheres em cargos de liderança. As verbalizações abaixo demonstram que esta também foi uma dificuldade sentida pelas docentes do departamento.

Eu acho que foi o meu perfil. Porque eu era completamente atípica dentro do perfil. Além de eu ser mulher, o que era muito raro, não tinha acontecido antes, nenhuma mulher havia ocupado a chefia do MPA. Já era raro que uma mulher ocupasse esse cargo mas uma mulher com 31 anos, que era a idade que eu tinha na época, que eu tinha concluído o pós doutorado eu acho que com 32 eu assumi a chefia...uma coisa assim... Era completamente atípico então as pessoas tinham aquela coisa meio assim.” Mas é você que é a coordenadora do MPA?”, então eu ouvia sempre isso por ser muito nova. Era uma idade que a maioria das pessoas nem tinham fechado o doutorado e eu já estava na chefia, entende? Eu era a pessoa mais jovem do grupo de professores, era mulher, uma das únicas mulheres então você vê 2/13 né é bem pouco e era a coordenadora então isso me gerou algumas situações complicadas.

“Eu te digo assim, eu tinha nítida percepção de que o meu papel de liderança de que a minha postura de líder, ofende alguns colegas. A exemplo desse que bateu de frente comigo. Entende? Como de forma simples, ele dissesse assim:” Como assim essa menina está falando comigo desse jeito?”, e eu não era uma menina, eu era a coordenadora. Então essa parte da vida é delicada para uma mulher que está na chefia.”

Observa-se que há uma relação entre todos esses relatos e a vertente que busca explicar o fenômeno do teto de vidro através de práticas discriminatórias. Nota-se que a influência, dos fatores culturais e psicológicos que a sociedade ainda tem em relação às mulheres acaba acarretando comportamentos machistas e estereotipados em relação à capacidade feminina de liderar. Esses comportamentos que se apresentam de maneira velada demonstram a existência do teto de vidro no departamento, uma vez que impactam a ascensão feminina a cargos de liderança.

4.7 Categoria 7: Vestígio de preconceitos.

O quadro 8 relata os preconceitos e práticas machistas que as docentes vivenciaram em diversos ambientes da universidade desde reuniões de colegiado até na prática docente.

Quadro 8-Categoria: Vestígios de preconceitos.

Verbalizações	Temas	Categoria	Frequência
“Eu entrei e passei num concurso muito cedo e fui ser professora da universidade muito cedo, em minha opinião. Hoje eu tenho essa autocrítica assim e na época eu já me sentia meio que um	As docentes que ingressam jovens na universidade sentem que a sua idade é mais uma dificuldade a ser enfrentada.	Vestígios de preconceitos. As desigualdades de gênero e a segregação vertical são percebidas no departamento de administração. As	3

<p>estranho no ninho sabe, porque eu era muito jovem e os meus colegas eram muito mais velhos que eu. Tanto que no doutorado eu era muito jovem em relação aos meus colegas. Eu tinha 26 anos e tinha colegas com a idade que eu tenho hoje, então eu sempre ocupei um lugar um pouco incômodo para te falar bem a verdade.”</p> <p>“Ser muito jovem na academia é um problema e ser muito jovem é mulher na academia é um problema maior ainda então eu estou bem feliz em fazer 40 anos porque eu falo que os meus cabelos brancos me ajudam, sabe? Ninguém fica duvidando se eu sou a professora, eu entrava na sala com 26 anos e os alunos se entreolharam tipo “cadê a professora?” Nossa isso foi difícil, muitas coisas não ditas que são complicadas.”</p>		<p>docentes lidam com comportamentos desrespeitosos, falas machistas, <i>Maninterrupting</i>, <i>Mansplaining</i>, sua competência e colocada em questionamento, precisam se esforçar mais para serem reconhecidas ,o plano de carreira não é amigável para as mulheres e se busca estratégias que requerem indiretamente a ajuda masculina para serem menos interrompidas .</p>	
<p>“Sim com frequência. Em reuniões do colegiado, em reuniões que são com muitos professores homens com frequência você vai falar e a sua opinião é menor. Aquelas interrupções clássicas masculinas sim ,sim. Vejo com frequência.”</p> <p>“Os homem às vezes fazem o <i>Maninterrupting</i> o <i>mansplaining</i>. Uma professora fala ai o outro vem atrás e fala "não professora você não entendeu o que ele quis dizer é isso” .Isso acontece muito nos departamentos, esses comportamentos <i>Maninterrupting</i> e <i>Mansplaining</i> ele é muito comum entre pares, entre uma professora e um professor. No</p>	<p>Nos ambientes da universidade o <i>Maninterrupting</i> e o <i>Mansplaining</i> ocorrem.</p>		6

<p>relacionamento.”</p> <p>“Eu estava lecionando para uma turma de doutorado em uma disciplina que eu divido com um colega , homem, que é do ADM também, e quando eu precisei fazer uma fala mais dura com o doutorando, porque o trabalho dele não estava a contento, ele interrompia a todo momento e quando o professor P1 falava ele não interrompe porque um homem não interrompe outro homem é sempre interrompe uma mulher.”</p> <p>“Sim eu acho que em alguns momentos por ser mulher a gente é exigido um pouquinho mais, a gente tem que ser um pouquinho mais dura, um pouquinho mais assertiva, que é um valor masculino, do que normalmente eu seria para realmente me sentir mais ouvida.”</p> <p>“Não é uma coisa que me magoe, mas eu percebo sim. E como se a gente tivesse que fazer um esforço maior para ser ouvida do que se fosse um homem.”</p> <p>“Eu posso falar disso mas não no contexto que eu estava liderando, eu vivenciei isso várias vezes em grupos de trabalho aí sim que um homem vai lá e tenta me dar uma aula de alguma coisa que eu sou especialista entendeu.”</p>			
<p>“Eu rapidamente aprendi como é que eu tinha que fazer para ser ouvida ,então eu nunca sentava só com mulheres, nunca. Eu sempre sentava perto de homens e eu</p>	<p>Estratégias para minimizar a ocorrência das interrupções</p>		<p>2</p>

<p>procurava sentar sempre perto de homens mais velhos, porque são os homens que são sempre ouvidos sem interrupção.</p> <p>Então com isso as pessoas me interrompiam menos quando eu falava. Entende? Então eu pedia a voz e do lado tinha um homem sênior, porque mulher sênior também não serve.”</p> <p>“Eu acho que é pela minha forma de me posicionar que tem a haver também com esse enfrentamento do Mansplaining e Manterrupting. Quando um homem começa a gritar eu tento entrar na sintonia dele, eu não vou abaixar a minha voz, eu começo a gritar com ele. Então eu percebi que às vezes eles se reconhecem e percebem que eles estão explicando algo que não precisa explicar, falando em uma altura que não precisa falar. Se você não for espelho ,não agir na mesma energia de agressividade ele vai se impor.”</p>			
<p>“Como é mais difícil para a gente ser ouvida parece que a gente tem que ter o dobro do trabalho e o dobro da competência para estar num lugar que normalmente para um homem seria mais fácil né então é essa sensação que eu tenho, a gente tem que ser duplamente competente para poder ocupar o mesmo lugar e como se nós tivéssemos que conquistar aquele lugar que para os homens já é o lugar deles por direito, entende essa relação? Então eu acho que dificulta bastante a nossa ascensão profissional muito mais que qualquer outro fator</p>	<p>As mulheres para serem reconhecidas devem se esforçar mais que os homens o que dificulta a ascensão profissional.</p>		6

<p>né.”</p> <p>“a gente precisa do dobro de trabalho em qualquer área para ter reconhecimento.”</p> <p>“Sem dúvida. Porque um homem é mais respeitado que uma mulher no cargo, né. Eu tenho essa percepção muito nítida.”</p> <p>“Para a gente ser reconhecida nós temos que suar mais do que o homem.”</p> <p>“E tipo assim, pelo fato de você ser mulher você tem que mostrar mais competência sabe? Você tem que provar que você é competente naquilo do que se eu fosse um homem, em algumas situações tá.”</p> <p>“Às vezes um homem faz uma coisinha e ele é reconhecido, “nossa que cara bom” e a mulher lá tem que fazer, fazer, fazer, fazer para ser reconhecida.”</p>			
<p>“O plano de carreira não é “women friendly”, entendeu, não é.”</p> <p>“A UnB quer que o professor seja pesquisador, docente, líder de projetos de extensão e faça o trabalho administrativo. Não tem, ser humano na vida que consiga fazer essas quatro coisas de forma adequada e bem feita e com tudo integrado, então vão ter pessoas com perfil melhor para cargos de gestão, vão ter pessoas com perfil melhor para pesquisa e assim vai, só que o que se quer e que a pessoa seja multitarefa e as mulheres já tem que ser multitarefas, na vida,</p>	<p>O plano de carreira não leva em conta a situação das mulheres.</p>		<p>2</p>

<p>para dar conta de família e trabalho, então é mais um peso para a mulher carregar, entendeu?”</p>			
<p>“Para mim esta é a realidade mesmo. Esse maravilhoso teto de vidro. Não é nenhuma regra posta, não é algo dito, não é algo que está no papel não, teoricamente todos nós temos as mesmas possibilidades mais no desdobrar da carreira eu acho que isso vai se mostrado de uma forma mais delicada mesmo.”</p> <p>“Sim .Eu acho que existe. Primeiro essa questão familiar que eu te coloquei. Eu e todas as colegas que citei antes somos mães de filhos pequenos, todas nós estamos com crianças pequenas ou em fase pré escolar, então este fato é um fator externo mais que coloca um outro fator de quem já tem aí uns bons 10 a 12 anos de colegiado de Administração, o departamento tem aí uma proporção de 70/30 e um colegiado com 70/30 quando tem muitos homens com essa prática de interromper as mulheres é um colegiado que as mulheres tem que fazer o triplo de esforço para se ouvida, entende?”</p> <p>“Sim. Eu vejo que ocorre. Eu acho que ocorre por esses dois motivos que eu te falei. Primeiro a estrutura de progressão funcional não incentiva que as pessoas peguem cargos de liderança, em geral ,não importa se é homem ou mulher, e como para as mulheres também ,em geral, e mais difícil por conta da</p>	<p>Percepção de que existe a segregação vertical no departamento de administração.</p>		<p>4</p>

<p>concorrência com as atividades familiares que ela já tem, isso fica ainda mais difícil.”</p>			
<p>“Eu acho que não. Porque igual eu te falei, todo mundo tem a mesma oportunidade de ser líder, e estranho a gente pensar nisso porque todos nós temos a mesma formação querendo ou não isso influencia, a maioria são doutores então imagina, agora se tivesse alguma hierarquia educacional eu acho que a gente sofreria mais, então igual eu te falei as oportunidades estão ali ,eu não me candidato para chefia porque igual eu falei eu não me sinto chamada mas não que eu vejo uma porta fechada sabe?”</p>	<p>Resposta negativa em relação a percepção da segregação vertical no ambiente acadêmico.</p>		<p>2</p>
<p>“Sim. Acho que existe no departamento de administração uma questão de gênero e que não vejo ainda ações mais claras e contundentes para gerar um ambiente mais equitativo, não vejo. Eu acho que é desigual e eu não vejo ações, ações práticas ou ações que comuniquem um compromisso com essa equidade.eu acho que isso nem foi muito debatido ainda sabe?”</p> <p>“Eu te diria que ela existe no departamento, Que nós temos estatísticas disso você mesmo concordou comigo são 70/30 mais isso não e coisa do ADM e coisa da área. A área de business no mundo inteiro é 70/30 as mulheres não chegam para a carreira de business como não chegam para economia e engenharia.”</p> <p>“Eu acho que existe no</p>	<p>A desigualdade de gênero ainda persiste no departamento de administração.</p>		<p>6</p>

<p>aspecto que eu te falei que tem muito mais homens na liderança do que as mulheres, então existe essa desigualdade por causa disso.”</p> <p>“Existe uma desigualdade às vezes, igual eu te falei, nos tratamentos sabe? Algumas coisinhas ali que eu falo se fosse um homem ...até mesmo o aluno que vem e fala com você alguma coisa que você fala caramba!!Na hora você para e pensa :se fosse um professor homem ele jamais falaria assim comigo, sabe?”</p> <p>“Sim. È muito mais uma questão institucional do que pessoal. Só que assim eu acho que as pessoas não enxergam que existe esse problema, ele passa como se fosse despercebido.”</p> <p>“Sim eu acho que ele ainda persiste e os aspectos eles se referem a essa questão de reconhecimento da competência sem a gente ter que ter o dobro do trabalho, então eu acho que isso é um elemento que para mim é central nessa universidade, no departamento é nessa universidade. Então infelizmente a resposta é sim.”</p>			
---	--	--	--

Complementando o que já foi mencionado em outra parte desse trabalho, trago agora uma análise mais apurada tendo como base algumas verbalizações específicas sobre os temas *Maninterrupting* e *Mansplaining*. As docentes relatam que ao ingressarem no ambiente acadêmico, muito jovem, encontraram um ambiente desafiador visto que vivenciaram olhares de espanto tanto dos colegas quanto dos próprios alunos. Observou-se que o *Maninterrupting* e o *Mansplaining* ocorrem em diferentes ambientes podendo existir entre os docentes e entre professoras e discentes. Nota-se que em determinadas situações o tratamento recebido, até por

parte dos alunos, seria diferente se os mesmos estivessem lidando com um professor do sexo masculino.

Um ambiente em que ocorrem muitas interrupções são as reuniões de colegiado. Houve o relato de duas docentes que desenvolveram "estratégias", visando minimizar essas interrupções. A primeira "estratégia", segundo a professora, tinha como pressuposto a necessidade da presença de um homem sênior.

Eu rapidamente aprendi como é que eu tinha que fazer para ser ouvida, então eu nunca sentava só com mulheres, nunca. Eu sempre sentava perto de homens e eu procurava sentar sempre perto de homens mais velhos, porque são os homens que são sempre ouvidos sem interrupção. Então com isso as pessoas me interrompiam menos quando eu falava. Entende? Então eu pedia a voz e do lado tinha um homem sênior, porque mulher sênior também não serve.

Observa-se assim que a presença masculina é vista com uma maior autoridade dentro das reuniões do departamento, principalmente, quando a mesma tem como objetivo as tomadas de decisões.

Já a segunda "estratégia" difere bastante da primeira, visto que a docente enfrenta essas práticas de interrupções na medida em que age com a mesma intensidade que o seu "opponente".

Eu acho que é pela minha forma de me posicionar que tem a haver também com esse enfrentamento do Mansplaining e Maninterrupting. Quando um homem começa a gritar eu tento entrar na sintonia dele, eu não vou abaixar a minha voz, eu começo a gritar com ele. Então eu percebi que às vezes eles se reconhecem e percebem que eles estão explicando algo que não precisa explicar, falando em uma altura que não precisa falar. Se você não for espelho, não agir na mesma energia de agressividade ele vai se impor.

Observa-se que apesar das abordagens serem distintas reforça-se a ideia de que para serem ouvidas as mulheres devem se esforçar muito mais que os homens tendo que, inclusive, criar estratégias para que isso aconteça. Totalizando seis verbalizações observou-se que as mulheres, em algumas situações, para serem reconhecidas devem se esforçar muito mais que os homens. As docentes afirmam sentir que precisam ser duplamente mais competente e que é como se elas tivessem que conquistar um lugar que para o homem é visto como de direito.

Como é mais difícil para a gente ser ouvida parece que a gente tem que ter o dobro do trabalho e o dobro da competência para estar num lugar que normalmente para um homem seria mais fácil né então é essa sensação que eu tenho, a gente tem que ser duplamente competente para poder ocupar o mesmo lugar e como se nós tivéssemos que conquistar aquele lugar que para os homens já é o lugar deles por direito, entende essa relação? Então eu acho que dificulta bastante a nossa ascensão profissional muito mais que qualquer outro fator né.

E tipo assim, pelo fato de você ser mulher você tem que mostrar mais competência sabe? Você tem que provar que você é competente naquilo do que se eu fosse um homem, em algumas situações tá.

Às vezes um homem faz uma coisinha e ele é reconhecido, “nossa que cara bom” e a mulher lá tem que fazer, fazer ,fazer ,fazer para ser reconhecida.

Relatos como este são vistos em trabalhos como os de Santos, Tanure e Neto (2014), Lima et al.(2013) e Hryniewicz e Vianna(2018). Esses autores demonstram que as mulheres devem provar diariamente que são mais competentes, que fazem tudo que um homem faz, só que melhor que um homem para serem reconhecidas, conseguirem se manter em suas funções ou serem cogitadas como opção para cargos de liderança.

Quanto ao plano de carreira da Universidade apenas duas verbalizações foram encontradas a respeito deste assunto e há a afirmação de que a organização não leva em conta a situação enfrentada pelas mulheres. Em relação à percepção do teto de vidro na organização e da desigualdade de gênero afirma-se que as docentes reparam que ambos os fenômenos ocorrem na Universidade, sendo a desigualdade de gênero observada de maneira unânime pelas docentes, enquanto que somente quatro docentes verbalizaram de forma afirmativa quanto à ocorrência do teto de vidro.

Para as docentes o fenômeno do teto de vidro pode ser visto através das seguintes questões, com ênfase nas passagens em negrito:

Para mim esta é a realidade mesmo. Esse maravilhoso teto de vidro. **Não é nenhuma regra posta, não é algo dito, não é algo que está no papel não, teoricamente todos nós temos as mesmas possibilidades mais no desdobrar da carreira eu acho que isso vai se mostrado de uma forma mais delicada mesmo.**

Sim. Eu acho que existe. **Primeiro essa questão familiar que eu te coloquei.** Eu e todas as colegas que citei antes somos mães de filhos pequenos, todas nós estamos com crianças pequenas ou em fase pré escolar, então este fato é um fator externo mais que coloca um outro fator de quem já tem aí uns bons 10 a 12 anos de colegiado de Administração, **o departamento tem aí uma proporção de 70/30 e um colegiado com 70/30 quando tem muitos homens com essa prática de interromper as mulheres é um colegiado que as mulheres tem que fazer o triplo de esforço para se ouvida, entende?**

As questões levantadas, vão ao encontro às vertentes que tratam das práticas discriminatórias e também das que explicam o fenômeno através da divisão sexual do trabalho e a interferência da vida privada com a vida profissional.

Sobre a desigualdade de gênero é importante ressaltar a seguinte verbalização:

Eu acho que existe no aspecto que eu te falei que **tem muito mais homens na liderança do que as mulheres, então existe essa desigualdade por causa disso.**

Existe uma desigualdade às vezes, igual eu te falei, nos tratamentos sabe? Algumas coisinhas ali que eu falo se fosse um homematé mesmo o aluno que vem e fala com você alguma coisa que você fala caramba!!Na hora você para e pensa :se fosse um professor homem ele jamais falaria assim comigo, sabe?

Sim eu acho que ele ainda **persiste e os aspectos eles se referem a essa questão de reconhecimento da competência sem a gente ter que ter o dobro do trabalho,** então eu acho que isso é um elemento que para mim é central nessa universidade, no departamento é nessa universidade. Então infelizmente a resposta é sim.

Percebe-se que muitos dos pontos levantados pelas docentes, na fala acima, também se relacionam com o teto de vidro tais como: o fato de termos mais homens que mulheres nos espaços de liderança, as mulheres devem provar constantemente a sua competência e por fim a existência de atitudes e tratamento que de maneira velada carregam consigo preconceitos. Observa-se que esses fatores demonstram a existência da desigualdade de gênero e impactam na segregação vertical.

É necessário lembrarmos que, de maneira geral, as docentes ao ingressarem na Universidade não tinham interesse em ocupar cargos de liderança, mas estavam voltadas para o ensino, extensão e pesquisa. Quanto aos cargos de liderança ocupados pelas docentes percebe-se que das seis entrevistadas apenas uma delas ocupou um cargo eletivo, quatro delas não se candidataram para as posições que ocuparam mais ao receberem o convite aceitaram e por fim uma delas nunca ocupou cargo de liderança na universidade. Os cargos ocupados pelas entrevistadas foram: coordenadora de um curso de pós-graduação, liderança de eixo, coordenadora do mestrado profissional, coordenadora de curso e diretora em um decanato.

Observou-se que nenhuma das entrevistadas ocupou a chefia do departamento nem a direção da FACE.A partir das análises de sites da instituição e algumas verbalizações ,das docentes ,ficou explícito que tanto a diretoria da FACE quanto a chefia do departamento é conduzida a vários anos por lideranças masculinas.

Quanto à descrição de quais habilidades ou comportamentos as docentes acreditam serem necessárias para se ocupar cargos de liderança no departamento foram relatadas habilidades técnicas e relacionais, entretanto vale ressaltar que a verbalização da docente 6, apresenta um perspectiva de que as lideranças do departamento admiram o seu perfil e reconhecem as suas habilidades por serem parecidas com um perfil mais agressivo, técnico e assertivo. Ou seja, um perfil que é visto tradicionalmente como pertencentes aos homens líderes. Além disso, as docentes de maneira geral responderam que as habilidades citadas por elas como necessária para se ocupar um cargo de liderança no departamento independem do

gênero. A única ressalva foi feita em relação a disponibilidade, visto que as mesmas relatam que a disponibilidade varia quando se tem filhos.

Em relação à categoria 3, observou-se que as docentes repararam a predominância masculina nos cargos de liderança porém afirmam que o departamento é bem democrático em relação às oportunidades estarem disponíveis tanto para os homens quanto para as mulheres. Algumas docentes afirmaram que foram lembradas por colegas para ocuparem posições de chefia, mas que a disponibilidade da oportunidade não é apenas suficiente uma vez que existe uma estrutura que está impactando a ascensão das mulheres a cargos de liderança, umas dessas barreiras é a interferência entre a vida privada e a vida familiar.

Em relação a categoria 4, nota-se que as docentes relatam que a interferência entre a vida privada e a vida familiar se faz presente principalmente para as docentes que são mães que se auto excluem dos cargos de liderança e postergam essas oportunidades para momentos mais oportunos. Observou-se também que a Pandemia de Covid trouxe mais desafios para as mulheres, uma vez que as redes de apoio utilizadas por elas, para facilitar a organização familiar, foram dissipadas do dia para a noite.

Quanto a categoria 5, que trata sobre os cargos de liderança, notou-se que as funções de coordenadores de curso e chefes de departamento não são almeçadas pelos docentes visto que as demandas que os cargos exigem não são compatíveis com os benefícios apresentados. Além disso, do ponto de vista da mulher somasse todas as atividades de docência, pesquisa, as atividades inerentes aos cargos de liderança e as demandas da vida familiar acaba por tornar ainda menos desejáveis as posições de liderança.

Na categoria 6 percebe-se que as entrevistadas relataram que enfrentaram práticas discriminatórias e machistas quando ocuparam cargos de liderança. Uma das práticas que foram mais relatadas foram *Maninterrupting* e o *Mansplaining*. Além disso, percebe-se que as docentes em alguns momentos adotaram comportamentos “masculinizados” para que as atividades a serem realizadas fossem concluídas o mais brevemente possível. Ressalta-se que as mulheres percebem que precisam se esforçar mais para serem reconhecidas, que alguns homens ainda não aceitam ser liderados por mulheres e que em virtude disso as mesmas têm a sua autoridade questionada.

Por fim, na categoria 7 as docentes demonstram que os preconceitos enfrentados ao ocuparem as posições de liderança também são vistos em outros ambientes da Universidade. As mesmas relatam a ocorrência das praticas de *Maninterrupting* e o *Mansplaining* nas reuniões de colegiado e algumas delas afirmam que traçam estratégias para diminuir essas interrupções. Observa-se também que ser jovem na academia é um desafio a ser enfrentado.

5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES.

Ainda hoje, as mulheres enfrentam obstáculos no mercado de trabalho, apesar de terem conseguido ocupar espaços que anteriormente eram majoritariamente masculinos. Observa-se que há um baixo número de mulheres em posições de liderança tanto na esfera pública quanto na privada. Este tipo de discriminação é conhecido na literatura como o fenômeno do teto de vidro. Analisando que este fenômeno pode ser observado em diferentes instituições buscou-se pesquisar se o mesmo também se faz presente na Universidade de Brasília, especificamente no Departamento de administração.

Dessa forma, o objetivo geral deste trabalho consistiu em identificar se existem e quais são as barreiras para a ascensão feminina em cargos de liderança no departamento de administração da UnB. Visando alcançar este objetivo realizou-se entrevistas semiestruturadas com seis docentes do departamento de administração. Após as entrevistas utilizou-se a análise de conteúdo, com o intuito de classificar as verbalizações em temas e categorias que se assemelhavam. Assim sendo, ao final da análise obtiveram-se sete categorias ao todo.

De maneira geral, pode-se afirmar que o objetivo proposto por essa pesquisa foi alcançado de maneira satisfatória e as principais conclusões encontradas serão descritas abaixo. Observou-se que as competências necessárias para se ocupar posições de liderança no departamento de administração independem do gênero e estão relacionadas com habilidades técnicas e relacionais.

Quanto a distribuição dos cargos de liderança conclui-se que, de maneira geral, as oportunidades para ocupar esses cargos estão disponíveis e independem do gênero. De acordo com os relatos, as docentes percebem tal disponibilidade, porém afirmam que os cargos estarem disponíveis não é apenas suficiente, pois existem fatores que estão atrapalhando as mulheres a se disponibilizarem para esses cargos. A partir disto nota-se que o fenômeno do teto de vidro pode ser presenciado no departamento através das seguintes barreiras: a interferência entre a vida privada e a vida profissional e os vestígios de práticas discriminatórias.

Salienta-se que a interferência entre a vida privada e a vida profissional é uma das barreiras que se expressa mais fortemente no departamento. Relatos expressos pelas docentes vão ao encontro a vertente que explica o fenômeno do teto de vidro através da divisão sexual do trabalho e a interferência entre a vida privada e a vida profissional. Observa-se que as mulheres se auto excluem dos cargos de liderança e postergam essas oportunidades para

momentos em que os filhos já estão crescidos. Com relação a isso pode-se concluir que a pandemia pode ter elevado um pouco mais essa dificuldade visto que houve uma perda nas redes de apoio, ou seja, a vida privada e profissional se fundiu ainda mais.

Quanto ao vestígio de práticas discriminatórias percebe-se que as mulheres têm a sua autoridade questionada quando ocupam cargos de liderança devido a estereótipos relacionados ao feminino, além disso, as mulheres tem que esforçar muito mais para serem reconhecidas e por vezes, optando por adotar posturas mais masculinizadas para que o trabalho flua de maneira mais rápida.

Por fim observou-se as práticas de *Manterrupting*, *Mansplaining* e *Gaslighting* tanto ao ocupar posições de liderança quanto em outros ambientes da universidade como reuniões de colegiado e na prática docente.

Afirma-se que os cargos de coordenação e de chefe de departamento não são disputados pelos docentes visto que os mesmos, segundo as docentes, não agregam benefícios do ponto de vista salarial nem do ponto de vista de progressão funcional. Tendo tal resultado, acredita-se que este ponto vai além da proposta inicial da pesquisa visto que pode trazer novos debates quanto a importância de tornarem esses cargos mais atrativos, pois se tratando de gestão sabemos que os mesmos impactam no bom funcionamento do departamento e das práticas acadêmicas.

Acredita-se que este estudo pode beneficiar a comunidade acadêmica, pois demonstra que o teto de vidro existe e ainda apresenta as barreiras que estão impactando a ascensão feminina a cargos de liderança. Assim sendo propicia o ponto de partida para que se possa abrir um diálogo e se buscar soluções para que a discriminação de gênero e o teto de vidro sejam atenuados.

Quanto às limitações do estudo é necessário elucidar que o mesmo contou com apenas seis participantes que, além disso, são docentes de um núcleo da Universidade, ou seja as percepções apresentadas possuem um recorte bastante delimitado. Assim sendo acredita-se que, no futuro, seja interessante entrevistar um número maior de docentes de áreas de ciências humanas e exatas. Além disso, pode ser interessante investigar as posições mais altas da Universidade como reitorias, vice-reitoria, decanatos, etc. O que possibilitaria que novos aspectos possam ser observados em relação ao fenômeno estudado.

Conclui-se assim que o presente trabalho atingiu o seu objetivo, pois demonstrou que o fenômeno do teto de vidro se faz presente no Departamento de Administração da Universidade de Brasília além de apontar os indícios da presença do fenômeno estudado no local pesquisado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUIAR, Gardene Souza. **Diversidade no trabalho: Os desafios em ser mulher em uma organização financeira**. 2007. 128 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Face, Universidade de Brasília, Brasília -Df, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/779/browse?type=author&order=ASC&rpp=20&value=Aguiar%2C+Gardene+Souza+de>. Acesso em: 14 jun. 2021.
- ALMEIDA, Mário de Souza. *Elaboração de projeto, Tcc, Dissertação e Tese*. 2ª Ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2014
- ANDRADE, Áurea Lúcia Silva; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; BRITO, Mozar Jose de; PAULA NETO, Alcielis de; BOAS, Luiz Henrique de Barros Vilas. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. **Rae Eletrônica**, [S.L.], v. 1, n. 2, p. 1-15, dez. 2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/smFRPzBJW9B6TwmVws6qCvq/?lang=pt>. Acesso em: 07 jul. 2021
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia Científica**. São Paulo: Sirlene M. Sales, 2016. 79 p. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122424/cfi/83!/4/2@100:0.00>. Acesso em: 07 jul. 2021
- BARDIN, Laurece. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Persona, 1977.
- BENEDICTO, S.; SILVA, A.; PEREIRA, W. Relações de gênero e poder nas organizações: uma análise do comportamento humano no trabalho. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 1., 2007. Anais... Natal: Anpad, 2007.
- BERNARDI, Renato; NEVES, Raquel Cristina. As garantias constitucionais à igualdade de gênero e a realidade do. **Revista do Direito Público**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 167, 1 set. 2015. Universidade Estadual de Londrina. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/view/21671>. Acesso em 14.jun.2021
- BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, [S.L.], v. 37, n. 132, p. 537-572, dez. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/KybtYJCJQvGnnFWWjcyWKQrc/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 jul. 2021.
- CARVALHO NETO, Antonio Moreira de; TANURE, Betania; ANDRADE, Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **Rae Eletrônica**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 1-23, jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/raeel/a/rCHcJNkRPW4SYjh8WHSK6Ch/?lang=pt>. Acesso em: 07 jul. 2021.
- CASTRO, C. M. *Estrutura e apresentação de publicações científicas*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

CAPPELLIN, Paola. AS DESIGUALDADES IMPERTINENTES: TELHADO, PAREDES OU CÉU DE CHUMBO? **Revista Gênero**, Niterói, v. 9, n. 1, p. 89-126, 2 set. 2008. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/30955>. Acesso em: 07 jul. 2021.

COMOLI, Eliane; CANTO, Karen. **Pandemia impacta mais a vida das mulheres**. 2020. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/08/19/pandemia-impacta-mais-vida-das-mulheres>. Acesso em: 18 ago. 2021

COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: NEGRI, J. A.; NEGRI, F.; COELHO, D. **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: Ipea, 2006. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=5507&catid=302. Acesso em: 07 jul. 2021

CORRÊA, Vanisse Simone Alves. **GESTÃO ESCOLAR E GÊNERO: O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO NA EDUCAÇÃO BRASILEIRA**. 2010. 120 f. Tese (Doutorado) - Curso de Educação, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/23379>. Acesso em: 14 jun. 2021.

EPOCA NEGÓCIOS. **Pandemia faz igualdade de gênero retroceder uma geração, aponta relatório do Fórum Econômico Mundial**. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/03/pandemia-faz-igualdade-de-genero-retroceder-uma-geracao-aponta-relatorio-do-forum-economico-mundial.html>. Acesso em: 07 jul. 2021

FARBER, Susana Gauche; VERDINELLI, Miguel Angel; RAMEZANALI, Mehran. A universidade está contribuindo para a igualdade de gênero? Um olhar sobre a percepção dos docentes de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, [S.L.], p. 116-140, 1 jan. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2012v5n4p116>. Acesso em: 02 jul. 2021.

FERNANDÉZ, Brena Paula Magno. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo**, Unesp, v. 26, p. 79-103, 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951>. Acesso em: 07 jul. 2021

FLICK, Uwe. **Introdução a pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. 399 p. *E-book*. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536318523/cfi/1!/4/4@0.00:45.5>. Acesso em: 07 jul. 2021

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2002. 176 p.

GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo; SILVA, Anielson Barbosa da (org.). **PESQUISA QUALITATIVA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. 457 p. *E-book*. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502125018/cfi/477!/4/4@0.00:55.6>. Acesso em: 07 jul. 2021.

GONTIJO, Míriam Rabelo; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. DA INSERÇÃO AO EMPODERAMENTO: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de belo horizonte. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 23, n. , p. 126-157, dez. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/fQWfjvdQBMtRKjHpXHxGrLJ/?lang=pt>. Acesso em: 07 jul. 2021.

GRANGEIRO, Rebeca da Rocha; MILITÃO, Maria Luciana. Mulheres na Gestão Universitária: : carreira e percepção de obstáculos na ascensão profissional. **Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 26, n. 3, p. 1-13, maio 2020. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/issue/view/520>. Acesso em: 07 jul. 2021.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.Br**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 07 jul. 2021

IBGE-INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>. Acesso em: 8 junho 2021.

LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30066/o-teto-de-vidro-das-executivas-brasileiras/i/pt-br>. Acesso em: 11 junho.2021

LOPES, Cristiane Maria Sbalqueiro. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. **Cadernos Pagu**, [S.L.], n. 26, p. 405-430, jun. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/Yyqvmv4gkq449zL5p3CtH8J/abstract/?lang=pt#>. Acesso em: 14 jun. 2021.

LOUREIRO, Claudia Marcia Pereira; COSTA, Isabel de Sá Affonso da; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e. Trajetórias profissionais de mulheres executivas: qual o preço do sucesso?. **Revista de Ciências da Administração**, [S.L.], v. 14, n. 33, p. 130-144, 17 jul. 2012. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p130>. Acesso em: 07 jul. 2021.

LOUREIRO, Paula; CARDOSO, Carlos Cabral. O gênero e os estereótipos na gestão. **Revista de Estudos Politécnicos**, [s. l.], v. 6, n. 10, p. 221-238, nov. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n10/n10a13.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2021

MACÊDO, Goiacira Segurado; MACEDO, Kátia Barbosa. As relações de gênero no contexto organizacional: o discurso de homens e mulheres. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 61-90, jun. 2004. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/7548>. Acesso em: 07 jul. 2021.

MADALOZZO, Regina. CEOs e Composição do Conselho de Administração: a Falta de Identificação Pode Ser Motivo para Existência de Teto de Vidro para Mulheres no Brasil? **Rac**, Curitiba, v. 15, n. 1, p. 126-137, fev. 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/rac>. Acesso em: 07 jul. 2021

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2003. 311 p.

MOVIMENTO MULHER 360. **MM360 explica os termos *gaslighting*, *mansplaining*, *manterrupting* e *bropropriating***, 2016. Disponível em: <http://movimentomulher360.com.br/2016/11/mm360-explica-os-terminos-gaslighting-mansplaining-bropropriating-e-manterrupting/>. Acesso em 11 de junho de 2021

NÓBREGA, Mariane Bezerra; ARAÚJO, Rodrigo Leite Farias de; GAMA, Luiz Gustavo Paixão da. Práticas contemporâneas de desigualdade de gênero e qualidade de vida no trabalho no setor público. **Revista Administração Educacional**, Recife, v. 10, n. 1, p. 129-146, jul. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ADED/article/view/242656>. Acesso em: 07 jul. 2021

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. **Revista de Sociologia e Política**, [S.L.], v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/GW9TMRsYgQNzxNjZNCsBf5r/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 01 junho.2021

PRESSE, France. Desigualdade de gênero no trabalho só acabará daqui a 257 anos, aponta Fórum Econômico Mundial. **G1**, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/12/17/desigualdade-de-genero-no-trabalho-so-acabara-daqui-a-257-anos-aponta-forum-economico-mundial.ghtml>. Acesso em 16 dez.2020.

PROBST, Elisiana Renata. **Evolução da Mulher no mercado de trabalho**. 2007 Dissertações (Pós Graduação em Gestão Estratégica de Recursos humanos) – Instituto Catarinense de Pós Graduação, Santa Catarina, 2007. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev02-05.pdf>. Acesso em: 11 junh. 2021

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, [S.L.], v. 26, n. 1, p. 1-27, 8 fev. 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/abstract/?lang=pt#:~:text=O%20problema%20da%20discrimina%C3%A7%C3%A3o%20de,do%20E2%80%9Cteto%20de%20vidro%20E2%80%9D..> Acesso em: 06 jun. 2021

RIBEIRO, R. M.; DE JESUS, R. S. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/RCH/article/view/1366>. Acesso em: 7 jul. 2021.

SANTOS, Carolina Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio. MULHERES EXECUTIVAS BRASILEIRAS: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo - Rad**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 56-75, 1 maio 2014. Portal de Revistas PUC SP. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/13791/0>. Acesso em: 07 jul. 2021.

SEMPREVIVA; GENERO E NUMERO. **Sem parar**: o trabalho e a vida das mulheres na pandemia. São Paulo: [s.n.], 2020. 54 p. Disponível em: <http://mulheresnapandemia.sof.org.br/>. Acesso em: 07 jul. 2021

SILVA, Kátia Elaine de Vasconcelos e; PRESSER, Nadi Helena; SILVA, Eli Lopes da. A representatividade das mulheres na gestão das universidades. **P2P e Inovação**, [S.L.], v. 5, n. 1, p. 120-140, 7 set. 2018. Disponível em: <http://revista.ibict.br/p2p/article/view/4366>. Acesso em: 07 jul. 2021.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro>. Acesso em: 07 jun. 2021

TABAK, F. **Gênero, conhecimento, ciência e poder**. In: CARVALHO, E.; PEREIRA, M.Z. *Gênero e Educação: Múltiplas Faces*. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2003.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução a pesquisa em ciências sócias**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987. 175 p. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4233509/mod_resource/content/0/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em_Ciencias-Sociais.pdf. Acesso em: 07 jul. 2021.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o brasil. **Economia e Sociedade**, [S.L.], 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: 7 jul. 2021

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015. 282 p.

VIEIRA, Regilene Inácio; BARBOZA, Ricardo Augusto Bonotto; RAMALHEIRO, Geralda Cristina Freitas. Liderança em instituições públicas: estudo de caso na universidade federal de são carlos (ufscar). **Revista de Carreiras e Pessoas**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 237-249, 2 maio 2019. Pontifical Catholic University of Sao Paulo (PUC-SP). Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39025>. Acesso em: 07 jul. 2021.

APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro para as entrevistas.

As questões para o roteiro de entrevista foram pensadas através de palavras chaves que remetem aos objetivos gerais e específicos e nas pesquisas que já trataram sobre essa temática. Os tópicos pensados foram divididos em: dados demográficos, vida privada x vida profissional, posição estratégica/liderança, cultura e estilo de liderança, docentes que nunca ocuparam posições de liderança e por fim o fenômeno do teto de vidro.

1-Dados pessoais

1.1 Qual a sua idade?

1.2 Estado Civil?

1.3 Possui alguma especialização?

1.4 Tem filhos? Se sim, quantos?

1.5 A quanto tempo leciona na UNB?

1.6 Quando começou a lecionar na UNB, quais eram os seus planos profissionais para o futuro?

2-Posições estratégicas ou de liderança

2.1 A Unb elegeu a sua primeira reitora após longos anos. Como avalia o baixo número de mulheres em cargos de comando na Unb ?Essa realidade também pode ser percebida no departamento de administração?

2.2 Já ocupou algum cargo de liderança no departamento de administração? Se sim, qual?

2.3 O interesse por essa posição partiu da senhora? A senhora ingressou nesta posição por eleição, indicação ou outra maneira de ingresso?

2.4 Quais dificuldades sentiu ao ocupar essa posição?

2.5 Qual o maior desafio ao ocupar esse cargo de liderança?

2.6 Acha que o departamento de administração oferece as mesmas oportunidades, tanto para os homens quanto para as mulheres, para ocupar os cargos de liderança?

2.7 Na sua percepção as mulheres precisam se esforçar mais que os homens para ocupar as mesmas posições de liderança no departamento de administração?

2.8 Alguns atores afirmam que ao ocupar cargos de liderança as mulheres muitas das vezes encontram certa resistência devido aos fatores culturais, que propagam a visão de “líder”

como sendo associada ao sexo masculino. Sentiu alguma dificuldade relacionada a esse aspecto?

2.9 Ao ocupar esse cargo sentiu a necessidade de modificar algumas atitudes/comportamentos para se encaixar melhor na posição de líder? Quais mudanças foram essas?

2.3 Quais fatores apontaria como sendo determinantes para nunca ter ocupado um cargo de chefia no departamento?

2.4 Acha que o departamento de administração oferece as mesmas oportunidades, tanto para os homens quanto para as mulheres, para ocupar os cargos de liderança?

2.5 Na sua percepção as mulheres precisam se esforçar mais que os homens para ocupar as mesmas posições de liderança no departamento de administração?

3.0 Vida privada X Vida profissional

3.1 Em sua opinião a vida privada e a vida profissional se chocam? Se sim fale um pouco sobre o assunto.

3.2 O choque que ocorre entre a vida privada e a vida profissional pode ser um dos motivos que levam as mulheres a não ocuparem cargos de liderança? Explique.

4.0 Cultura e estilo de liderança.

4.1 Em sua opinião, quais comportamentos, habilidades ou atitudes são necessárias para se ocupar um cargo de liderança no departamento de administração?

4.2 Na sua opinião, há uma relação entre essas características e o fator gênero? Explique

4.3 Alguns atores afirmam que ao ocupar cargos de liderança as mulheres muitas das vezes encontram certa resistência devido aos fatores culturais, que propagam a visão de “líder” como sendo associada ao sexo masculino. Sentiu alguma dificuldade relacionada a esse aspecto ao ocupar cargos de liderança ou nos ambientes da Universidade?

5.0 Teto de vidro/desigualdade de gênero

5.1 Você sente que o fenômeno do “teto de vidro” ocorre no departamento de administração? Por quê?

5.2 Na sua percepção pode-se afirmar que a desigualdade de gênero ainda persiste no departamento de administração? Se sim em quais aspectos se observa esse tipo de atitude?