

Autoras | Authors

Priscila Aguiar Maia
Barbosa*

[maiapriscila32@gmail.com]

Marcela Ferreira Oliveira**

[marcela.oliveira@ifb.edu.br]

**O FENÔMENO DO TETO DE VIDRO
ENFRENTADO PELAS MULHERES DO
INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA****THE GLASS CEILING EFFECT FACED BY WOMEN
IN THE FEDERAL INSTITUTE OF BRASÍLIA**

Resumo: As discriminações sofridas pelas mulheres estendem-se até mesmo à administração pública. Apesar de a forma de provimento acontecer por meio de concurso público, tais discriminações possuem diversas origens. Assim, objetiva-se verificar como as mulheres, do Instituto Federal de Brasília, *campus* Brasília, que ocupam ou ocuparam cargos intermediários de liderança, lidam com as barreiras do “teto de vidro” em suas carreiras. O referencial teórico explora a evolução das mulheres no mercado de trabalho, desde sua entrada até as barreiras do teto de vidro. Nesse percurso, ao tentarem permanecer em cargos de liderança, elas se sujeitam ainda às problemáticas da síndrome da impostora, do assédio sexual no trabalho, das dificuldades de conciliar a dupla jornada de trabalho. Metodologicamente o estudo está centrado em uma abordagem qualitativa, que ocorreu em duas fases. Na primeira, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com servidoras da Instituição de análise. Na segunda fase, por meio da análise de conteúdo, foram criadas hipóteses com base nas falas das entrevistadas. Os resultados indicam que as mulheres entrevistadas continuam, apesar de tudo, enfrentando barreiras e dificuldades ao tentarem progredir para os altos cargos da administração pública.

Palavras-chave: gênero, feminismo, administração pública.

Abstract: *The discrimination suffered by women even extends to public administration. Although the form of employment occurs through public selection, such discrimination has several origins. Thus, the objective of this research is to verify how women, from the Federal Institute of Brasília, Brasília campus, who aim to reach the top of the functional hierarchy, deal with the barriers of the glass ceiling in their careers. The theoretical framework explores the evolution of women in the labor market, from their entry to the glass ceiling barriers. During this path they submit themselves to problems of the impostor syndrome, to sexual harassment at work and to the difficulties of reconciling the double workday, when trying to remain in leadership positions. Methodologically, the study comprises two phases. The first, with a qualitative approach, through semi-structured interviews with servers of the institution of analysis. The second phase, through Content Analysis, which took place through hypotheses created by the interviewees' statements. In the results, it can be seen that the women interviewed continue, despite everything, to face barriers and difficulties when trying to progress to the high positions of public administration.*

Keywords: *gender, feminism, public administration.*

Recebido em: 28/10/2020

Aceito em: 16/03/2021

INTRODUÇÃO

Um marco importante na história das mulheres inicia-se no patriarcado. Sobre isso, Holanda (1995) discute o contexto do patriarcado conceituando o patriarca como chefe da família, expressado em uma figura autoritária que não aceitava pressões externas e que estava sempre imerso em si mesmo. O patriarca exercia o princípio da autoridade suprema sobre as mulheres, as quais precisavam atender às ordens desse patriarca, que na maioria das vezes era o seu pai (HOLANDA, 1995). Esse posto, então, é transferido aos respectivos maridos, já que as filhas deveriam logo cedo se tornar esposas e cuidar da casa, da alimentação, dos filhos e do marido.

As mulheres eram incumbidas dessas atividades porque não eram educadas a pretender uma vida independente e autônoma. Apesar do declínio dos senhores patriarcas, essa época deixou marcas que evidenciam pensamentos como o de Perrot (2007, p. 114), que afirma: “o caráter doméstico marca todo trabalho feminino: a mulher é sempre uma dona de casa”. Ligado a isso, a estrutura da organização familiar sempre esteve centrada na seguinte lógica: as mulheres cuidam da casa e dos filhos, e os homens trabalham fora de casa e possuem o poder aquisitivo (SCOTT, 1989; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; BIROLI, 2018). Falar de questões de gênero e excluir as relações de caráter doméstico, portanto, seria o mesmo que deformar a realidade cotidiana feminina (BRUSCHINI, 1994).

Ao passo que as mulheres foram se inserindo no mercado de trabalho e, ao almejam as carreiras que se encontravam no topo da hierarquia executiva, observaram que existiam mais dificuldades para elas do que para os homens que também as buscavam. Aquelas que conseguiram se enquadrar nesse meio adquiriram, conseqüentemente, sobrecarga e esgotamento. Após tentarem migrar para o topo da pirâmide executiva, lugar mais disputado pelos homens, enfrentaram diversas barreiras.

Apesar disso, a participação das mulheres no mercado de trabalho cresce a cada ano. Mesmo crescente, a permanência no mercado de trabalho ou a procura por ele ainda é muito inferior em relação aos homens. Entre 2012 e 2018, enquanto os homens representavam 56,2% da participação no mercado de trabalho, as mulheres representavam apenas 43,8% (IBGE, 2019a). Ademais, as mulheres que estão ausentes do mercado de trabalho, isto é, as donas de casa, não são consideradas “ativas”, pois apesar de serem essenciais para a reprodução da sociedade, as atividades executadas por elas não são consideradas como trabalho (FONTOURA; GONZALEZ, 2009).

Logo, essas barreiras foram identificadas e podem ser denominadas como o fenômeno do teto de vidro. Esse fenô-

meno acontece em meio a diversos preconceitos e estereótipos impostos erroneamente às mulheres, como resultado de uma sociedade machista e patriarcal (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995; COTTER *et al.*, 2001; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; OLIVEIRA, 2020). Tal fenômeno, apesar de se manifestar de forma sutil, é muito difícil de ser superado e pode ser um fator determinante para o não desenvolvimento da carreira das mulheres.

Outro fator é a falta de confiança que as mulheres têm em relação às suas habilidades. Alia-se a isso, as raízes estruturais de assédio sexual no ambiente profissional, a excessiva jornada de trabalho tanto em casa quanto na estrutura organizacional, bem como as barreiras inerentes aos preconceitos e opressões estereotipados em constructos de que o ambiente organizacional deve ser ocupado apenas por homens (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Isso faz com que as mulheres encontrem maiores dificuldades ao tentarem romper o teto do vidro.

Diante do exposto, o objetivo geral deste estudo é identificar como as mulheres, do Instituto Federal de Brasília, *campus* Brasília, que visam chegar ao topo da hierarquia funcional, lidam com as barreiras do teto de vidro em suas carreiras. A realização deste trabalho se justifica, portanto, por contribuir com os estudos de gênero no âmbito da esfera pública e à identificação dos problemas que levaram ao fato de, por exemplo, ao longo de dez anos, haver apenas uma mulher na liderança do cargo de mais alto escalão do Instituto.

REFERENCIAL TEÓRICO

A partir da revisão da literatura, esta seção trata da evolução histórica das mulheres nas relações de trabalho e como se realiza a vida das mulheres executivas que visam atingir, ou que já atingiram, cargos do topo da hierarquia funcional.

A inserção feminina no mercado de trabalho

Para Hooks (2019), as mulheres começaram a entrar no mercado de trabalho em meados do século XVIII com a chegada da industrialização. Para a autora, isso aconteceu com o apoio de feministas de classe média da época, que lutavam para assumir papéis sociais diferentes de donas de casa – buscando trabalhos remunerados. De acordo com Scott (1989) e Biroli (2018), sempre existiu o trabalho não remunerado, que é aquele exercido pelas mulheres em seus lares; e o trabalho remunerado, exercido pelos homens fora de casa. Federici (2018) ressalta que esse desvalor do trabalho doméstico surgiu a partir da economia monetária, especificamente, após a revolução in-

dustrial. Antes disso, não se consideravam relações sociais distintas das dos homens, inclusive as mulheres eram conhecidas por dominar grande parcela de atividades nos meios familiares (FEDERICI, 2018).

De fato, a divisão sexual do trabalho é estrutural e incide negativamente na inserção e ascensão da vida profissional das mulheres. Apesar dos avanços da inserção feminina no mercado remunerado, notou-se que sua renda era, e ainda é, muito inferior se comparada a dos homens e, mesmo com os passar de décadas, as mulheres ainda não conseguiram igualar seus salários aos dos homens (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995; PERROT, 2007; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; IBGE, 2019).

Conforme os dados do IBGE (2019c), em 2016, os rendimentos das mulheres com o mesmo grau de instrução dos homens equivaliam a apenas 63,4% dos rendimentos deles. Entre 2012 e 2018, houve uma leve queda na desigualdade e, no segundo semestre de 2018, as mulheres recebiam 20,5% a menos que os homens, uma média de R\$ 529,00 por mês a menos que os homens (IBGE, 2019a). Ademais, como efeito da modernidade, o mercado de trabalho passou a inserir as mulheres principalmente no setor terciário, posição menos remunerada do que aquelas em altos níveis hierárquicos, geralmente ocupadas por homens (PERROT, 2007).

No Brasil, em 2016, 60,9% dos cargos gerenciais, tanto no poder público quanto na iniciativa privada, eram ocupados por homens e 39,1% por mulheres. Ao especificar mais a análise, é possível verificar que apenas 37,2% dos cargos eram ocupados por mulheres pretas e pardas. Em contrapartida, a proporção de mulheres com instrução educacional de nível superior completo é 39,7% maior do que a dos homens (IBGE, 2019c).

Portanto, falar sobre divisão sexual do trabalho vai além da definição do que é visto pela sociedade como “trabalho para mulheres”, carregando, intrinsecamente, questionamentos sobre o lugar e as atividades assumidas pelas mulheres e o porquê disso (BIROLI, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Logo, não se trata de substituir a história dos homens pela história das mulheres, mas sim entender a dinâmica e as discrepâncias existentes entre ambas (BRUSCHINI, 1994).

O fenômeno do teto de vidro

A expressão “teto de vidro” (*glass ceiling*) foi popularizada nos Estados Unidos, em 1986, em um artigo publicado no *Wall Street Journal* (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995; STEIL, 1997; OLIVEIRA, 2020). Mais tarde, o termo voltou a circular após a empresária Ellen Pao impetrar um processo contra a companhia em que trabalhava, a *Kleiner Perkins*

Caufield & Byers, alegando discriminação de gênero. Apesar de Ellen Pao ter perdido a causa, o seu caso trouxe à tona este fenômeno difícil de se perceber, mas que é muito latente nas relações de trabalho: o fenômeno do teto de vidro (BENNETT, 2017; MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

O termo teto de vidro é usado para conceituar as barreiras artificiais que as mulheres enfrentam em determinado momento da carreira e que as impedem de avançar até o topo da hierarquia profissional. Essas barreiras são tão sutis, mas ao mesmo tempo tão fortes, que podem ser fatores decisivos ao longo de uma carreira (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995; COTTER *et al.*, 2001; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; OLIVEIRA, 2020).

De acordo com Cotter *et al.* (2001) é possível identificar o fenômeno do teto de vidro em quatro critérios, que se podem verificar no Quadro 1. É importante salientar que para Cotter, Hermsen, Ovadia e Vanneman (2001), o fenômeno do teto de vidro define um tipo específico de desigualdades de gênero e de raça que se diferem de outros tipos de discriminações.

Apesar do crescente número de líderes corporativos, as barreiras do teto de vidro são claramente evidenciadas pelas mulheres que se encontram nesse meio (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995). Ademais, não é mais somente no “patriarcado privado” da conjuntura familiar que as mulheres são barradas e privadas de determinados espaços. No setor público as mulheres também são subordinadas e oprimidas, dado que é no “patriarcado público” que o Estado e o mercado de trabalho criam novas formas de controle e opressão (BIROLI, 2018). Afinal, a cultura corporativa ainda é vista como um ambiente masculino (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Ainda sobre o ambiente de trabalho, é possível verificar algumas linguagens sexistas, como a denominada *manterrupting*. Oliveira (2020) explica que *manterrupting* acontece quando os homens interrompem alguma mulher em situações formais, como congressos, debates, reuniões, ou em ocasiões informais para fazer comentários ou falar algo irrelevante.

Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) observaram, durante a sua pesquisa, que as mulheres que já se encontram nos cargos altos não percebem o quão evidente são as barreiras do teto de vidro. As pesquisadoras e pesquisadores concluíram que as executivas entrevistadas – que já estavam em cargos de liderança – não acreditavam na existência de preconceitos ou barreiras do teto de vidro. Já Hryniewicz e Vianna (2018) verificaram em seu estudo que algumas de suas entrevistadas sofriam preconceitos, mas não viam as atitudes como ações maliciosas. Todavia, a percepção das entrevistadas está em desacordo

Quadro 1 - Critérios para o teto de vidro

Critérios	Conceituação
I) Discriminações específicas	Implica as discriminações específicas sofridas no mercado de trabalho, que não deveriam impactar no progresso do funcionário, mas que ocorrem no lugar das “qualificações e/ou realizações” anteriores das mulheres e das minorias.
II) Os avanços se tornam mais difíceis	Pressupõe-se que o avanço das hierarquias funciona como degraus de uma escada: à medida que se avança, os degraus aumentam e se tornam cada vez mais difíceis. Esse critério não ignora as dificuldades que se encontram ao avançar os degraus, porém se essas dificuldades são iguais em todos os níveis há um padrão comum de discriminação de gênero e não um teto de vidro.
III) Desigualdades de gênero ou de raça	Já o terceiro critério está intimamente ligado ao quarto, pois este leva em consideração as chances de avanços para níveis mais altos. Para isso, as autoras e autores salientam que é preciso levar em consideração as proporções em que os indivíduos são promovidos. Isso porque, se mais homens forem promovidos do que mulheres, ao longo do tempo essa proporção aumentará e, conseqüentemente, haverá mais homens no topo da hierarquia.
IV) Desigualdades são mais díspares no topo	O terceiro critério leva ao quarto, pois, ao longo da carreira, uma desigualdade de teto de vidro representa uma desigualdade de gênero ou racial. Este critério implica que as divergências na carreira devem ser mais díspares no topo da pirâmide do que nos níveis mais baixos.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados da pesquisa de Cotter *et al.* (2001, tradução nossa).

com diversos estudos publicados, já que os dados comprovam a baixíssima inclusão das mulheres nesses setores (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020)

A fim de esclarecer esse fenômeno, Miltersteiner *et al.* (2020) recorrem à metáfora da “abelha rainha” para referenciar desafios enfrentados pelas mulheres em ascensão profissional na contemporaneidade. De acordo com as autoras e autores, a sociedade das abelhas divide-se em três grupos: as abelhas, os zangões e as operárias. A abelha rainha tem características importantes e é o pilar da colmeia. A atribuição dos zangões é apenas a de procriar. Já as operárias são as fêmeas estéreis da colmeia.

A expressão síndrome da abelha rainha (*queenbee*) é empregada às mulheres que visam conquistar ambientes profissionais ocupados predominantemente por homens. Entretanto, em vez de essas mulheres buscarem apoio de outras mulheres, distanciam-se. Para Miltersteiner *et al.* (2020), a *queenbee* crê que conquistou sua posição por pura meritocracia e esforço próprio, e que as outras mulheres também devem passar por essas barreiras. Vale ressaltar que, para as autoras e autores, essa síndrome não é vista como desigualdades de gênero, mas sim como uma forma de sobrevivência por parte da abelha rainha que deseja manter o seu *status* de líder.

Em contrapartida, há mulheres que já estão em posição de liderança e que desacreditam dos seus talentos, julgam a sua posição por questões de acaso ou por estarem no lugar certo e na hora certa. Nesse sentido, há que se falar do *fenômeno da impostora*. Os constructos desse fenômeno estão não só relacionados a sentimentos de fraude, mas intimamente ligados aos aspectos estruturais da sociedade e podem ser explicados como um conjunto de crenças, sentimentos e comportamentos.

Para Slank (2019), a impostora acredita não ser merecedora de seu sucesso e se sente uma fraude. Ela subestima seus pró-

prios talentos ao ignorar as evidências deles. Para a autora, as mulheres que apresentam o fenômeno da impostora (*Imposter Phenomenon - IP*) são incapazes de reconhecer seus talentos, duvidam de sua inteligência e capacidade o tempo todo e são muito tímidas para buscar realizações, pois temem o risco de fracasso (SLANK, 2019).

Barreiras do teto de vidro no Instituto Federal de Brasília

No *campus* Brasília do Instituto Federal de Brasília, a servidora Luciana Miyoko Massukado representa aquelas que conseguiram quebrar as barreiras do teto de vidro. Como pode ser observado no Quadro 2, desde a criação do *campus*, ela foi a única mulher a ser eleita e a ocupar o mais alto cargo de liderança da Instituição.

Levando em consideração o fenômeno do teto de vidro, Betiol e Tonelli (1991) e Hryniewicz e Vianna (2018) verificaram que as mulheres precisam investir mais tempo e se dedicar mais do que os homens para superar os preconceitos no ambiente de trabalho. As autoras afirmam que as mulheres, enquanto líderes, sempre precisaram de algo a mais para poder ocupar uma posição de autoridade.

Diferentemente disso, os homens já nascem com um papel determinado: há uma obrigação social que exige que eles trabalhem e sustentem a família, mesmo que não seja apenas o seu salário a custear os gastos familiares, eles sempre precisam trabalhar (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020). As mulheres, não. Elas não nascem com essa posição e, quando a querem, precisam provar sua capacidade, caso contrário, essa atividade será vista apenas como um *hobby* ou autorrealização, o que conseqüentemente acabará por exigir em dobro das mulheres – isso não se refere às mu-

Quadro 2 - Série histórica de reitoria do *campus* Brasília

Cargo	Gestão	Servidor/Servidora
Reitoria	2019 - Atual	Luciana Miyoko Massukado
	2011 - 2019	Wilson Conciani
	2009 - 2011	Aléssio Trindade de Barros
	2009	Garabed Kanchian

Fonte: elaborado pelas autoras com bases nos dados do *site* do Instituto Federal de Brasília (2021).

lheres de classe econômica baixa (BETIOL; TONELLI, 1991; MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Ademais, Betiol e Tonelli (1991) evidenciaram que, para ocupar uma posição de respeito, as mulheres precisam adotar características masculinas. Inclusive, no estudo de Betiol e Tonelli (1991), algumas participantes de alta gestão afirmaram apresentar esses padrões em suas condutas, pois, se não o fazem, julgam-nas atribuindo o seu sucesso às “vantagens” de ser mulher ou à utilização de atributos ligados à sexualidade. Na pesquisa de Hryniewicz e Vianna (2018), algumas entrevistadas também afirmaram desempenhar um papel mais agressivo no ambiente de trabalho.

Para Matos (2014), a sociedade impõe valores distintos aos homens e às mulheres. Para os homens, espera-se a objetividade e valores relacionados à competência; já para as mulheres, esperam-se atitudes carinhosas e expressivas. Em contrapartida, verifica-se que as mulheres fora da conjuntura profissional precisavam ser dóceis, meigas, adoráveis e femininas, para serem amadas e para exercerem o papel de mães ou esposas (BETIOL; TONELLI, 1991; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018).

De acordo com o estudo Holland e Cortina (2013), homens têm maior propensão a cometer assédio sexual no ambiente de trabalho quando são ocupantes de altos cargos e se sentem ameaçados. Essas atitudes são motivadas com o intuito de proteger suas posições sociais privilegiadas. Para Steil (1997), o assédio sexual cometido pelos homens permeia a tentativa de manter o *status quo* para, assim, continuarem em seus lugares de poder, como atribuídos a eles historicamente.

Em decorrência disso, Holland e Cortina (2013) relatam que algumas mulheres participantes de sua pesquisa já cogitaram, muitas vezes, largar o emprego ou estavam planejando isso para um futuro próximo. Outrossim, cabe ressaltar, como ressalta amplamente a literatura, que o assédio sexual está inextrinsecamente ligado a resultados psicológicos e ocupacionais negativos em vítimas mulheres. Ainda de acordo com as pesquisas de Holland e Cortina (2013), as formas de assédio sexual presumem: diminuição geral do bem-estar no ambiente de tra-

balho, aumento em suas intenções de rotatividade e situações de abstinência ao trabalho.

A literatura que trata sobre as barreiras do teto de vidro possui duas vertentes para justificar esse fenômeno: (i) discriminações e preconceitos; e (ii) relações com o contexto familiar, ou seja, dificuldade de conciliar a vida profissional com as atividades domésticas e maternais. De acordo com Steil (1997), poucos gestores admitem rejeitar uma mulher por causa do seu gênero, entretanto, preocupam-se com admitir, treinar e investir recursos financeiros e depois correr os riscos de elas deixarem a organização por causa de casamento e gestação, já que, apesar da crescente inclusão no ambiente de trabalho, permanece engessada a ideia de que as mulheres possuem o papel principal nas relações domésticas (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

METODOLOGIA

Caracterização de pesquisa

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa quanto a sua problemática. Foram utilizados dados primários coletados das entrevistas realizadas e dados secundários de pesquisas documentais feitas em *sites* oficiais do governo federal – como o *site* do Instituto Federal de Brasília. Para analisar os resultados, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 2010). Além disso, utilizou-se revisão bibliográfica de autoras e autores seminais no estudo de gênero para construir o embasamento teórico.

População

A população deste estudo se concentra no Instituto Federal de Brasília, uma Instituição pública brasileira de ciência e tecnologia voltada para ensino, pesquisa e extensão. Foram entrevistadas duas servidoras pré-selecionadas de acordo com os níveis intermediários que ocupam e/ou ocupavam na própria Instituição de análise. A organização do estudo foi baseada na amostragem não-probabilística, que, de acordo com Sampieri,

Collado e Lucio (2013), também é conhecida como amostragem por conveniência.

Ademais, utilizou-se recorte transversal entre o período de 17/11/2019 a 14/01/2020. Em se tratando das entrevistadas, utilizaram-se as identificações de *Nísia Floresta* e *Anita Garibaldi*, a fim de preservar a identidade das participantes e referenciar duas mulheres que fazem parte da história feminina brasileira.

Instrumento de coleta de dados

Para chegar a tais resultados, este estudo fez uso de um roteiro de entrevista semiestruturado elaborado pelas pesquisadoras. Para tanto, as entrevistas ocorreram em locais escolhidos pelas entrevistadas e em horários agendados por elas. Utilizou-se um gravador tradicional e um celular que serviu de gravador extra. As entrevistas foram transcritas para o editor de textos *Microsoft Word* e enviadas por *e-mail* para as entrevistadas, de modo que pudessem fazer alterações ou inclusões. Apesar disso, nada foi alterado. O termo de consentimento livre foi assinado, autorizando a gravação para os fins da pesquisa.

Coleta e Análise dos dados

A análise de conteúdo de Bardin (2010) tem por finalidade efetuar deduções lógicas e fundamentadas referente à origem da mensagem. Leva-se em consideração o emissor, o contexto em que se situa e o efeito que esse conjunto causa. Assim, nesta pesquisa foi preciso seguir três fases: I) organização da análise; II) codificação e III) inferência.

Por meio da análise de conteúdo, utilizou-se a técnica inferencial para a interpretação das entrevistas. Para a autora, essa técnica pode responder a duas problemáticas: quais as causas ou antecedentes da mensagem e os possíveis efeitos que ela

provoca (BARDIN, 2010). Logo, as falas foram categorizadas de acordo com os critérios que classificam o fenômeno do teto de vidro, conforme afirmam Cotter *et al.* (2001) e que podem ser conferidas no Quadro 3.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A interpretação inicial foi dividida em quatro categorias (Quadro 3) com o propósito de evidenciar os principais problemas apontados pelas entrevistadas.

Além disso, evidenciou-se que, ao longo de 10 anos da referida instituição federal, o Instituto teve apenas uma reitora, a qual foi eleita no último ano por uma eleição majoritariamente de candidatas, havendo duas mulheres e apenas um homem como candidato. Quanto aos diretores gerais, cargo de mais alto escalão no contexto interno dos *campi*, o Instituto do *Campus* Brasília é, conforme descrito no Quadro 4, o único representado por uma mulher, sendo um total de 10 *campi* na capital federal.

De acordo com o Quadro 4, é possível observar que a atual diretora corresponde a apenas 10% na linha representativa, da qual os outros 90% correspondem a homens. Os motivos dessa baixa representatividade – presentes nos Quadros 3 e 4 –, podem estar associados a uma série de hipóteses, como: síndrome da impostora (SLANK, 2019) no que tange ao constructo, por parte das próprias mulheres, em desacreditar das suas capacidades enquanto líderes; as barreiras do teto de vidro (COTTER *et al.*, 2001), que influenciam na progressão das mulheres aos cargos de liderança; assédio sexual por parte dos homens, que visam manter suas posições de liderança (STEIL, 1997; HOLLAND; CORTINA, 2013); ou até mesmo as dificuldades de se manter em mais de uma posição que exija extrema atenção (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER

Quadro 3 - Categorias de análise

Categorias	Descrição	Critérios	Base Teórica
As heranças do patriarcado	Encontraram-se evidências de que as profissionais são julgadas por questões pessoais que excluem seu caráter profissional.	I) Discriminações específicas; e II) Os avanços se tornam mais difíceis.	Betioli e Tonelli (1991), Cotter, Hermsen, Ovadia e Vanneman (2001), Perrot (2007), Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014), Biroli (2018), Miltersteiner et al. (2020).
Preconceitos e opressões evidenciadas no ambiente de trabalho	Encontraram-se situações em que as mulheres foram questionadas sobre suas capacidades profissionais.	I) Discriminações específicas; e II) Os avanços se tornam mais difíceis.	Betioli e Tonelli (1991), Scott (1989), U.S Glass Ceiling Commission, (1995), Cotter, Hermsen, Ovadia e Vanneman (2001), Biroli (2018), Slank (2019), Miltersteiner et al. (2020).
O fenômeno do teto de vidro	Encontraram-se evidências do fenômeno na Instituição.	I) Discriminações específicas; II) Os avanços se tornam mais difíceis; e III) Desigualdades de gênero ou de raça.	Oliveira (2020), U.S. Glass Ceiling Commission (1986)
As barreiras do teto de vidro na Instituição	Encontraram-se situações sexistas e machistas, distinção de gêneros e exigência de características desnecessárias ao trabalho.	I) Discriminações específicas; II) Os avanços se tornam mais difíceis; III) Desigualdades de gênero ou de raça; e IV) Desigualdades são mais díspares no topo.	U.S. Glass Ceiling Commission (1995), Cotter <i>et al.</i> (2001), Fontoura e Gonzalez (2009), Oliveira (2020)

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quadro 4 - Distribuição de Diretores/Diretoras por *campus*

Cargo	<i>Campus</i>	Servidor/Servidora
Direção Geral	Brasília	Patricia Albuquerque de Lima
	Ceilândia	Ricardo Frangiosi de Moura
	Estrutural	Giano Luís Copetti
	Gama	Rômulo Ramos Nobre Júnior
	Planaltina	Nilton Nélio Cometti
	Recanto das Emas	Germano Teixeira Cruz
	Riacho Fundo	Gervásio Barbosa Soares Neto
	Samambaia	Paulo Henrique Silva Ribeiro
	São Sebastião	Robson Caldas de Oliveira
	Taguatinga	Leonardo Moreira Leodido

Fonte: Elaborado pelas autoras com base nos dados do *site* do Instituto Federal de Brasília (2021).

et al., 2020; OLIVEIRA, 2020), isto é, ser líder na administração pública e, ao mesmo tempo, dona de casa, mãe e esposa. Logo, é possível maior compreensão na análise de dados.

As heranças do patriarcado

Com base na análise dos resultados, identificou-se que as marcas do patriarcado ainda estão presentes na contemporaneidade e, sobretudo, nas relações de trabalho. Essas marcas aparecem como barreiras e limitam as mulheres ao espaço privado caracterizando-as apenas como donas de casa (PERROT, 2007). Além disso, verificou-se não só a existência da suposição de que o ambiente de trabalho é espaço reservado aos homens, mas também a predominância do estereótipo da divisão sexual do trabalho. Essas barreiras se classificam como discriminações específicas (PERROT, 2007; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; BIROLI, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020;).

Tem esses comentários sim, do tipo: “ah, mas você **não deveria tá em casa** não? [ou] mas [...] você é meio *workaholic*, mas **você não é casada?** como que é a sua relação em casa? você tem tempo? [...] nossa você sendo assim, você deve bater no seu **marido**”. (ANITA GARIBALDI)

A gente ainda se resvala na dificuldade que **a mulher tem de ser mãe** e de ser líder, de **ter que cuidar de casa** porque isso ainda acontece mesmo [...] nas famílias mais progressistas. Eu

acho que a mulher ainda tem o papel de demandar mais tempo dentro de casa. (NÍSIA FLORESTA)

De acordo com Betiol e Tonelli (1991), mesmo inseridas em contextos externos ao familiar, exige-se a subdivisão das mulheres nos diferentes contextos. Espera-se que em casa as mulheres sejam submissas, frágeis e delicadas.

Ainda tem muita daquela coisa assim do papel da **mulher dentro de casa** e o papel da **mulher na rua**, entendeu? E como você quer a mulher em casa que é diferente de como você espera a mulher na rua [...] E aí pra ela subir, ou ela adquire **características mais masculinas** ou ela não vai passar dali de onde ela tá. (ANITA GARIBALDI)

Até por conta do **perfil dele**, ele é um cara muito assertivo, ele lida com muitas coordenações que são ocupadas por mulheres, e em geral **elas são mais receptivas** para ouvi-lo. (NÍSIA FLORESTA)

Observa-se que, caso queiram obter credibilidade no local de trabalho, as mulheres precisam adotar comportamentos vistos como masculinos e agressivos (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Esse estereótipo está intimamente ligado ao patriarcado, uma vez que, desde os primórdios, as mulheres são ensinadas a se portarem de forma neutra, silenciosa e submissa (MATOS, 2014). Tais características não representam mais a sociedade contemporânea, porque as mulheres, uma vez conquistados os seus espaços, podem se mani-

festar e gerir o ambiente de trabalho conforme suas características intrínsecas.

Preconceitos e opressões evidenciados no ambiente de trabalho

As opressões e preconceitos foram tópicos recorrentes. Comentários e atitudes desrespeitosas fazem as mulheres duvidarem de sua própria capacidade. Conforme Biroli (2018) discorreu, as dificuldades continuaram, mas em um novo campo, agora é no patriarcado privado que elas precisam se posicionar para ocupar seu espaço.

Eu era muito calada no começo, da própria **opressão de não falar**, de escutar muito... eu precisei escutar de muitas outras pessoas fora [...] o quanto eu tinha perfil, quanto que eu deveria perseguir aquilo, quando que eu deveria continuar... porque muitas vezes eu não acreditava nisso por conta das questões sociais. Foram 6 anos [...] **me convencendo** de que eu podia ser mais, que eu **poderei ocupar sim**, ocupar outro papel. (ANITA GARIBALDI)

Não sei se é exatamente por isso, eu não sei, tenho dúvidas, até onde isso tem a ver com a **desconfiança sobre a minha capacidade**, e a relação disso com o fato de eu ser mulher. A sensação de impotência porque **eu não conseguia** fazer aquilo que eu percebia que precisava ser feito. (NÍSIA FLORESTA)

Essas marcas percebidas nas falas das entrevistadas alinham-se ao Critério II, pois evidenciam que os avanços se tornam cada vez mais difíceis. À medida que as mulheres avançam na hierarquia, elas se deparam com um ambiente majoritariamente masculino (MILTERSTEINER *et al.*, 2020), conforme ocorre na Instituição de análise. Inclusive, em determinados momentos, percebeu-se que as entrevistadas apresentaram a síndrome da impostora (SLANK, 2019), uma vez que, mesmo ocupando cargos de liderança, sentiam constructos de insegurança e dúvidas a respeito de suas capacidades. Além disso, é nesse momento que as mulheres começam a sofrer maiores pressões, já que os preconceitos se destinam especificamente ao gênero ou à raça.

Não sei se é exatamente por isso, eu não sei, tenho dúvidas, até onde isso tem a ver com a **desconfiança sobre a minha capacidade**, e a relação disso com o fato de eu ser mulher [...] tipo, impacta eu ser **mulher** em alguns momentos, mas em

outros importa mais a dúvida de sobre as minhas **competências**. (NÍSIA FLORESTA)

Ademais, Betiol e Tonelli (1991) abordam questões relacionadas à possibilidade de ascensão para as mulheres que se submetem a utilizar dos meios da sexualidade, uma vez que alguns executivos acreditam que, para as mulheres alcançarem o topo da hierarquia empresarial, elas precisam se valer disso (HOLLAND; CORTINA, 2013).

Eu sentia que **ele me tratava diferente** quando eu ia sozinha ou quando eu ia com outro consultor [...] que as vezes me auxiliava. Então foi aí que eu comeci a perceber vários comentários que ainda perseguem hoje. (ANITA GARIBALDI)

Com relação a gente ser mulher, então tinha por exemplo, a pessoa **te tocava** [...] se sentia à vontade para botar a mão no seu ombro, já rolou uma **mão na perna** [...] E aí, eu tive que me ver me posicionando, tanto com relação ao que diz respeito, ao setor né, àquilo que me competia quanto com relação a esse tipo de comportamento, que você [...] via que **não acontecia com homens**. Tipo, um cara não põe a mão na perna de um homem, por exemplo, ou no ombro, enfim. (NÍSIA FLORESTA)

Eu já sofri assédio [...] mas eu acho que hoje é muito mais da forma que eu me porto perante disso, do que antes, entendeu? Antes eu ficava calada, e eu **achava** aquilo **normal**, eu acho que hoje eu tenho uma postura mais de confrontar e não aceitar as coisas como elas vem. (ANITA GARIBALDI)

As duas entrevistadas afirmaram ter sofrido assédio em algum momento de suas carreiras e, conseqüentemente, precisaram se comportar ou adotar características diversas para poder permanecer naquele posto. Holland e Cortina (2013) justificam esses posicionamentos masculinos como uma forma de insegurança e ameaça. Para as autoras, esses indivíduos tendem a cometer tais atos, denominados assédio sexual, a fim de proteger suas posições privilegiadas atribuídas estruturalmente a eles (STEIL, 1997; HOLLAND; CORTINA, 2013).

O fenômeno do teto de vidro

Conforme discorrido no referencial teórico, o fenômeno do teto de vidro se difere das dificuldades e empecilhos que acontecem ao longo de uma carreira. Portanto, ele pode passar despercebido e ser considerado como algo esperado. Isso acontece quando há mulheres que, após atingirem cargos su-

periores, negam as barreiras que enfrentaram até chegar ali. Além do mais, isso já foi verificado nos estudos de Betiol e Tonelli (1991) e de Hryniewicz e Vianna (2018), e está evidenciado também nesta análise pela entrevistada Anita Garibaldi.

Eu não sei se eu diria que eu enfrentei muitas dificuldades, porque eu acho que várias dificuldades que ocorreram já eram aquelas dificuldades **esperadas** [...] porque eu acho que, eu não sei, eu acho que só o fato [...] da gente ser mulher e tá na posição que tá, muitas coisas são **normais**, né? São dificuldades que são vistas como normais. (ANITA GARIBALDI)

Apesar de despercebido na maioria dos casos, o fenômeno foi observado pelas entrevistadas, pois, em alguns pontos específicos, elas demonstraram que ele está presente nas instituições e que é algo que dificulta os seus objetivos.

É muito comum, por exemplo, ver as empresas com discursos mais empoderados, empoderando mais as mulheres, mas quando a gente vai ver na ponta do lápis, essas mulheres, elas ocupam cargos táticos, cargos ali no meio, elas **difícilmente** sobem para cargos realmente de **alta gestão**, com poder de decisão muito grande, né? E aí é o que a gente chama de teto de vidro. Tá tendo esse discurso de promover mulheres, ser pelas competências, mas na verdade elas têm esse **teto de vidro** nas organizações, nos lugares que elas alcançam, e depois dali elas não sobem mais. E aí pra ela subir, ou ela adquire **características** mais **masculinas** ou ela não vai passar dali de onde ela tá. (ANITA GARIBALDI)

Eu acho que tem a dificuldade da própria forma de como a mulher é vista, [...] mais **frágil**, como mais **instável** [...] talvez com **menos capacidade** de tomar decisões rápidas, de tomar decisões difíceis. E eu acho que **vai demorar** um pouco [...] eu acho que isso é uma questão social mesmo, uma questão cultural do papel que você desempenha. (ANITA GARIBALDI)

Apesar dos avanços, as entrevistadas acreditam que a problemática são as dificuldades estruturais e que ainda levará muito tempo para mudar esses estereótipos. Logo, a manutenção do *status quo* pode continuar excluindo e privando as executivas de lugares que, conforme estudado por diversas pesquisadoras e pesquisadores citados neste trabalho, elas possuem total competência para ocupar. Para que essa ocupação efetivamente ocorra, evidencia-se a necessidade de uma família igualitária, que partilhe os deveres das atividades familiares e domésticas. Também é necessário haver responsabilidades

profissionais que promovam conquistas lineares para as mulheres e que possam inseri-las e promovê-las de forma equitativa no mercado de trabalho (BRUSCHINI, 1994; FONTOURA; GONZALEZ, 2009).

As barreiras do teto de vidro na Instituição

Nas entrevistas, as barreiras se manifestaram como algo forte em relação aos avanços. Elas relataram a necessidade de apresentar características distintas das suas realidades. Necessitaram, por exemplo, se impor de forma rude para que pudessem cumprir com o seu trabalho, além de relatarem situações em que precisaram trabalhar em dobro simplesmente pelo fato de não serem aceitas (BETIOL; TONELLI, 1991; SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014; MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Pela idade eu também sinto que às vezes tenho que **trabalhar o dobro**, me **esforçar** o dobro, me esforçar muito mais pra conseguir me **provar** na situação que eu tô, né? Muitas vezes se fosse um homem com a mesma idade que eu, ele não teria esse problema. Eu acho que é **mais difícil** sim, ser mulher em cargo de gestão. Eu acho que quanto mais nova você é, mais difícil. (ANITA GARIBALDI)

Chega a ser constrangedor [...] aí com relação a isso eu sou reativa, então já percebendo o que estava acontecendo assim, **eu procurei não deixar com que isso passasse**. Mas fazer isso também é muito ruim porque você sai de um lugar de resolver uma questão, que seria importante [...] para ter que se preocupar com esse outro problema. O primeiro de **ser aceita para ser ouvida**. E isso é muito ruim assim, porque aí **demandam muito mais energia** quando não precisaria. (NÍSIA FLORESTA)

Outra situação marcante que ocorreu na fala das duas entrevistadas foi de uma linguagem sexista denominada *manterrupting*. Oliveira (2020) aborda o *manterrupting* ao se referir às interrupções lançadas por homens às mulheres, nos momentos em que elas precisavam se manifestar em palestras, debates ou reuniões.

Alguns comportamentos clássicos de homens que se sentem, me parece **não aceitar** que mulheres discutam **horizontalmente** [...] então aconteceu, várias vezes, de a gente estar em reunião, por exemplo, e durante a discussão de um assunto

que dizia respeito ao meu próprio setor [...] de eu levar demandas para que ele tomasse decisão, que só ele podia tomar, e de **ele me interromper, não deixar** que eu continuasse explanando os porquês que eu estava fazendo as solicitações, **cortava, não deixava eu falar**. E você percebia que esse tipo de comportamento era muito **recorrente com mulheres**. (NÍSIA FLORESTA)

Até três semanas eu fui **chamada** numa reunião de **bobinha** [...] Tem uns comentários, aqueles comentários que são **machistas**, que são **preconceituosos**, e que vem como forma natural pras pessoas, né? (ANITA GARIBALDI)

Em seu estudo, Betiol e Tonelli (1991) verificaram que alguns entrevistados temiam ser preconceituosos nas falas, demonstrando uma espécie de defesa psicológica. Seguindo essa tese, a entrevistada Anita Garibaldi acredita que o machismo não é tão evidente, pois pode estar mascarado por conta das pressões sociais que atualmente visam erradicar esses atos. Enquanto isso, ela percebeu que as inconveniências vindas de outras mulheres são mais explícitas na Instituição. Esse fenômeno pode ser relacionado à síndrome da *queenbee*, a qual afirma que as mulheres, ao invés de buscar apoio em outras mulheres; distanciam-se delas (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Eu acho que os homens fazem comentários muito assim infelizes, mas dificilmente **eles são muito impositivos**, sabe? Dificilmente eles são muito diretos [...] eu acho que pelo menos comigo os homens ultimamente, assim na forma de lidar, e eu não sei se é por conta do feminismo essas questões, eles vão sempre muito pelas beiradas, é sempre aquela coisa muito **velada**, muito **sútil**. A mulher não, a mulher **quando ela fala ela é preconceituosa**, ela é muito direta [...] o preconceito que vem é muito mais direto (ANITA GARIBALDI).

Dentre as diversas barreiras apresentadas, a entrevistada Nísia Floresta afirmou apresentar esgotamento e acredita que isso ocorreu em decorrência do excesso de demanda desnecessária que ela precisava representar. Essa fala se relaciona ao assédio sexual sofrido no ambiente organizacional e ao cargo de liderança que ela ocupava. Evidentemente, resultou negativamente no bem-estar do ambiente de trabalho, esgotamento mental e abandono do cargo de liderança (STEIL, 1997; HOLLAND; CORTINA, 2013).

Me parece que se supõe que se a pessoa [...] esteve disposta a assumir tal coordenação **ela que se organize** para poder fazer e dar. O acordo inicial era de que eu ficasse 4 meses, mas eu fiquei 3 meses porque eu **não aguentei**. Conciliar faculdade, casa e as exigências aqui do trabalho [...] eu **não consegui**. Fiquei três meses e saí em estado de **esgotamento** mesmo. (NÍSIA FLORESTA)

Na fala das entrevistadas, observou-se uma discussão a respeito de homens que estavam ou estiveram nos mesmos cargos que elas ocuparam. Com isso, foi possível perceber que as atitudes dos colegas eram bem diferentes em relação aos ocupantes homens daqueles cargos. O Critério II, que discute sobre as dificuldades que se elevam ao percorrer os degraus de uma escada conforme explicado por Cotter *et al.* (2001), também pôde ser verificado na análise de dados deste estudo.

Até por conta do **perfil dele**, ele é um cara muito assertivo, ele lida com muitas coordenações que são ocupadas por mulheres, e em geral **elas são mais receptivas** para ouvi-lo. E me parece que é muito pelo **fato de ser homem também**, parece que as vezes **eles conversam melhor entre si**. (NÍSIA FLORESTA)

Muitas vezes se fosse um homem com a mesma idade que eu, **ele não teria esse problema**. (ANITA GARIBALDI)

Os aspectos machistas e preconceituosos, apesar de, na maioria das vezes, não serem conceituados pelas entrevistadas, puderam ser observados na análise de conteúdo. Além disso, verifica-se a crença de que o ambiente corporativo é mais bem gerido por homens, uma vez que eles lidam melhor com as demandas, com os colegas e trabalham com mais objetividade (MATOS, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral deste estudo foi o de identificar como as mulheres, do Instituto Federal de Brasília, *campus* Brasília, que visam chegar ao topo da hierarquia funcional, lidam com as barreiras do teto de vidro nas suas carreiras. O objetivo da pesquisa foi alcançado, pois verificou-se que as mulheres da Instituição encontram, sim, barreiras do teto de vidro ao pretender alcançar os cargos mais altos da pirâmide hierárquica.

Nas entrevistas feitas, as barreiras que apareceram com maior frequência foram as discriminações relacionadas à idade, as pressões sobre a capacidade de ser líder e cumprir com

as necessidades exigidas, bem como a opressão sobre as mulheres que se impunham ou que apresentavam ideias em reuniões. Percebeu-se que os avanços se tornam cada vez mais difíceis à medida que elas visam evoluir na carreira. Além disso, foram frequentes as situações de desigualdades e preconceitos de gênero ou de raça que não eram necessárias para a execução das atribuições do cargo. Para os próximos estudos, sugere-se que a análise de dados seja ampliada para um maior número de participantes e que o problema também seja verificado em outros *campi*.

Cabe ressaltar que a jornada de trabalho excessiva e a carga laboral são fatores de extrema exploração e limitação dos demais setores, portanto, a naturalização das obrigações domésticas deve ser repensada e redefinida, a fim de refletir positivamente na vida dessas mulheres e de eliminar tais desigualdades. Apesar das barreiras, o futuro dependerá da capacidade que homens e mulheres terão para constituir um espaço mais digno e inclusivo para todas e todos (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO; 2014). Este trabalho pretende, portanto, levantar o anseio a novas conquistas para as mulheres, pois, apesar de todos os obstáculos, é possível que elas alcancem seus objetivos e a satisfação pessoal.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2010.
- BENNETT, Jessica. Ellen Pao is not done fighting. **The New York Times**, New York, 8 Sept. 2017. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2017/09/08/style/ellen-pao-gender-discrimination-silicon-valley-reset.html>. Acesso em: 09 mar. 2021.
- BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, out./dez. 1991.
- BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.
- BRUSCHINI, Cristina. Trabalho feminino trajetória de um tema perspectivas para o futuro. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 2, n. 3, p. 17-32, jan. 1994.
- COTTER, David A.; HERMSEN, Joan M.; OVADIA, Seth; VANNEMAN, Reeve. The glass ceiling effect. **Social Forces**, [s. l.], v. 80, n. 2, p. 655-681, 2001.
- FEDERICI, Silvia. **Calibã e a bruxa: mulheres, corpo e acumulação primitiva**. Tradução Coletivo Sycorax. São Paulo: Elefante, 2018.
- FONTOURA, Nathália de Oliveira; GONZALEZ, Roberto. **Aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho: mudança ou reprodução da desigualdade**. Repositório do Conhecimento do IPEA. 2009. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4056/1/bmt41_05_NT_Aumento.pdf. Acesso em: 09 mar. 2021.
- HOOKS, Bell. **Teoria feminista - da margem ao centro**. Tradução Rainer Patriota. São Paulo: Perspectiva, 2019.
- HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.
- HOLLAND, Kathryn J.; CORTINA, Lilia M. When sexism and feminism collide: the sexual harassment of feminist working women. **Psychology Of Women Quarterly**. [s. l.], v. 37, n. 2, p. 192-208. 4 abr. 2013.
- HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, set. 2018.
- IBGE. **Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 2,5% menos que homens**. 2019a. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens>. Acesso em: 09 mar. 2021.
- IBGE. **Estatísticas de gênero: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho**. 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 09 mar. 2021.
- IBGE. **Mulheres dedicam quase o dobro do tempo dos homens em tarefas domésticas**. 2019b. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/24267-mulheres-dedicam-quase-o-dobro-do-tempo>

dos-homens-em-tarefas-domesticas. Acesso em: 09 mar. 2021.

IBGE. **Mulher estuda mais, trabalha mais e ganha menos do que o homem**. 2019c. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20234-mulher-estuda-mais-trabalha-mais-e-ganha-menos-do-que-o-homem>. Acesso em: 09 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA. **Campus**. 2021. Disponível em: <https://www.ifb.edu.br/>. Acesso em: 09 mar. 2021.

INSTITUTO FEDERAL DE BRASÍLIA. **Galeria dos Reitores do Instituto Federal de Brasília**. 28 ago. 2019. Disponível em: <https://www.ifb.edu.br/reitori/galeria-dos-reitores>. Acesso em: 09 mar. 2021.

MATOS, Patricia Andréa Victório Camargo de. **Síndrome do impostor e auto eficácia de minorias sociais: alunos de contabilidade e administração**. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciências) - Curso de Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.

OLIVEIRA, Marcela Ferreira. **Liderança na profissão contábil: a trajetória profissional das presidentas de conselhos regionais de contabilidade**. 2020. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2020.

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres**. Tradução Angela M. S. Córrea. 2. ed. 5. reimp. São Paulo: Contexto, 2007.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria Del Pílar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Carolina Maria Mota; TANURE, Betania; CARVALHO NETO, Antonio Moreira. Mulheres executivas brasileiras: o teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, v.

16, n. 3, p. 56-75, 2014.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica**. Tradução Christine Rufino Dabat e Maria Betânia Ávila. Texto original: Gender: a useful category of historical analysis. *Gender and the Politics of History*. New York: Columbia University Press, 1989.

SLANK, Shanna. Rethinking the imposter phenomenon. **Ethic Theory Moral Prac**, [s. l.], v. 22, n. 2, p. 205-218, 2019.

STEIL, Andreia Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: Compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

U.S. Glass Ceiling Commission. **Good for business: making full use of the nation's human capital**. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1995. Disponível em: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/key_workplace/116/. Acesso em: 09 mar. 2021.

CURRÍCULOS

* Gestora Pública pelo Instituto Federal de Brasília e Pós Graduanda em Segurança Pública. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2013069412983279>

** Mestre e professora na área de gestão. Instituto Federal de Brasília, campus Brasília. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/2072329776355772>