

A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA GESTÃO DAS UNIVERSIDADES

Kátia Elaine de Vasconcelos e Silva¹
Universidade Federal de Pernambuco
[e-mail](mailto:katievs@hotmail.com)

Nadi Helena Presser²
Universidade Federal de Pernambuco
katiaevs@hotmail.com

Eli Lopes da Silva³
Instituto Federal de Santa Catarina
elilsilva@globo.com

Resumo

Esta pesquisa analisa o alcance e as condições do acesso das mulheres, servidoras públicas de uma Universidade Federal, aos cargos de gestão instituídos na instituição. Pesquisa exploratória e descritiva, as análises se fundamentaram numa abordagem quali-quantitativa. A análise qualitativa examinou as barreiras e discriminação de gênero utilizando as metáforas teto de vidro e firewall como recursos heurísticos. O estudo constatou que, do ponto de vista do cômputo geral de servidores, a situação se mantém favorável às mulheres. Todavia, o estudo apontou que os homens, na área da docência, assumem mais cargos de gestão que as docentes do sexo feminino, incluindo as posições mais altas na hierarquia e, por conseguinte, recebem valores mais altos relativos à gratificação pelos cargos ocupados, bem como ascendem aos cargos em menor tempo que as mulheres. No desfecho, este estudo de gênero mostrou que as mulheres, de um modo geral, ainda que presentes em número crescente, não se distribuem de modo uniforme pelos diferentes cargos para gerir a universidade.

Palavras-chave: Mulheres gestoras. Relações de gênero. Universidade Federal. Metáforas teto de vidro e *firewall*.

THE REPRESENTATIVENESS OF WOMEN IN UNIVERSITY MANAGEMENT

Abstract

This paper analyzes the scope and access conditions to the management positions of women who work as public servants in a Federal University. It is an exploratory and descriptive research, while a quantitative and qualitative approach is used as the basis for the analyzes. The qualitative analysis examined barriers and gender discrimination using "glass ceiling" and "firewall" metaphors as heuristic resources. From the point of view of the total computation of public servers, the study found the situation is favorable to women. However, when analyzing teaching, it was identified that men assume more management positions than women, including highest positions in the hierarchy and, therefore, their reward for their positions is higher, and their professional advancement is faster. The study showed that, although in general, female participation in management positions in the university is increasing, its distribution is not uniform.

Keywords: Female managers. Gender relations. Federal University. Metaphors of glass ceiling and firewall.

¹ Mestra em Gestão Pública. Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) - Brasil.

² Doutora em Engenharia da Produção

³ Doutor em Educação. Mestre em Educação. Bacharel em Ciência da Computação. Pesquisador de tecnologias educacionais



1 INTRODUÇÃO

De acordo com estudos das diferenças de gênero em postos de trabalho, a desigualdade entre homens e mulheres ocorre por diversas razões, sendo um dos motivos unânime: além da maternidade, as mulheres ainda são responsáveis pelos papéis domésticos (BENDL; SCHMIDT, 2010; MOSCHKOVICH; ALMEIDA, 2015; LIMA; COSTA, 2016; ILO, 2016). Essa argumentação, na concepção de Moschkovich e Almeida (2015, p. 752), “[...] mobiliza a hipótese da existência de algum tipo de discriminação contra trabalhadoras do sexo feminino, que pode ser explícita ou, mais frequentemente implícita nos princípios que guiam promoções ou distribuição de recursos.”.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho – Internacional Labour Organization (ILO, 2016), no ano de 2015, na maior parte do mundo, incluindo o Brasil, as mulheres ainda eram menos propensas a serem empregadas que os homens: enquanto que os homens brasileiros tinham 74,1% de chance, as mulheres tinham 51,1%. Além do mais, a pesquisa mostra que, ao longo das duas últimas décadas, progressos significativos realizados pelas mulheres na educação não se traduziram em melhorias comparáveis nas suas posições no trabalho (ILO, 2016).

A emancipação feminina deu passos importantes, especialmente na política, mas ainda não é capaz de modificar as relações de poder nas universidades brasileiras. Nas universidades, as mulheres já superaram os homens em quantidade de estudantes, mas a paridade em altos cargos ainda parece não ser a realidade (ILO, 2016).

Em um *workshop* da European Commission (2017), um corpo significativo de pesquisa contribuiu para identificar preconceitos implícitos de gênero e para trazer evidências de seu impacto nos processos de avaliação em organizações de investigação e universidades, em âmbito da União Europeia (EU). O objetivo era obter uma compreensão mais profunda de como preconceitos de gênero implícitos e inconscientes intervêm nos processos de avaliação e como eles podem ser abordados no horizonte de 2020. Tais preconceitos, mantidos por indivíduos, mas enraizados em normas socioculturais, também se acumulam com preconceitos de gênero mais estruturais e organizacionais, que ainda permanecem difundidos nas instituições de pesquisa.

Nas universidades, existem áreas historicamente masculinas, como a Física e Astronomia, nas quais as mulheres estão sub-representadas, ou, como definiram Lima e Costa (2016), nas quais se evidencia a “invisibilidade” das mulheres cientistas. Nas referidas áreas, a política científica no Brasil é definida, em grande parte, por um grupo de pesquisadores do sexo

masculino e, como o número de mulheres é muito baixo, isso significa que ela continuará a ser delimitada quase que exclusivamente por homens.

O objetivo proposto é analisar o alcance e as condições de acesso das servidoras da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) aos cargos de gestão com funções gratificadas, instituídos na universidade.

Para esse propósito foram estabelecidos objetivos específicos: Demonstrar, dentre a proporção de mulheres e homens atuando na UFPE, como se traduz a participação no acesso às funções de gestão nos seus diferentes níveis; Investigar a participação feminina nas funções instituídas nas mais altas posições hierárquicas da Universidade; Examinar em quanto tempo os servidores, segundo o sexo, chegam às funções de mais alto escalão, com ênfase na proporção feminina; Comparar a remuneração das funções de chefia ocupadas pelos servidores, por sexo; Demonstrar como as metáforas teto de vidro e firewall representam os processos discriminatórios.

O objeto deste estudo são as funções de gestão denominadas Funções Gratificadas (FGs) ou Cargos de Direção (CDs) da UFPE, ocupados por mulheres servidoras docentes e técnico-administrativas. No primeiro caso, foram consideradas somente as efetivas (que estão na ativa), o que exclui substitutas, temporárias e visitantes, ou outras que atuam com base em contratos temporários. No caso das servidoras técnico-administrativas, também são consideradas somente as efetivas e que também estão na ativa, o que exclui aquelas contratadas em regime de terceirização. Esses mesmos critérios foram considerados para quantificar a população do sexo masculino em ambas as categorias (docentes e técnico-administrativos).

122

2 AS METÁFORAS TETO DE VIDRO E FIREWALL

As metáforas são figuras de linguagem que provocam o pensamento a partir de comparações ou semelhanças. Para Ricoeur (2005) há um contraste no seio do enunciado no qual uma palavra ou expressão é utilizada metaforicamente e a segunda, não. Enquanto que a primeira é designada por *focus*, a segunda, ou o restante da frase, é o *frame* (RICOEUR, 2005). Tomando como exemplo a expressão “minha vizinha é uma flor”, a parte utilizada metaforicamente é “flor” (*focus*) enquanto que o restante da frase é a *frame*. É essa relação entre *focus* e *frame* que forma uma figura de linguagem, gerando possibilidades de analisar de forma diferente algo que, sem a metáfora, não teria tanta expressividade.

Neste trabalho, duas expressões norte-americanas são utilizadas como metáfora: *glass ceiling* (teto de vidro) e *firewall* (barreira de fogo), essa última, palavra utilizada pela área de Informática em seu termo original, sem tradução, mesmo aqui no Brasil.

A primeira se refere às barreiras invisíveis, focadas nas estruturas, que impediriam um grupo de pessoas de avançar para os postos mais altos da carreira. A segunda se propõe a explicar processos discriminatórios contra as mulheres e outros grupos nas organizações contemporâneas por meio de espaços virtuais mais flexíveis, que funcionariam sem serem percebidos, porém, seriam programados, remetendo à responsabilidade dos causadores dessa barreira. Assim, o teto de vidro tem como espinha dorsal as estruturas, enquanto que o *firewall*, os processos.

O Departamento do Trabalho dos Estados Unidos tem um grupo com o nome de Comissão Federal Teto de Vidro, ou Federal Glass Ceiling Commission. O termo *glass ceiling* entrou para o vocabulário norte-americano quando o jornal *Wall Street* publicou, em 1986, o artigo “Corporate Woman” que identificou um fator intrigante e praticamente invisível, que é a entrada das mulheres na classe executiva das empresas (FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION, 1995a). A metáfora foi estendida também para significar o acesso de outras minorias, não somente mulheres. Em 1991 foi criada nos Estados Unidos a Federal Glass Ceiling Commission, formada por 21 membros, em defesa de diversidade de gênero, étnica, afiliação política, e diversidade sexual, tendo como objetivo eliminar barreiras de acesso às minorias (FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION, 1995a). A comissão trabalha com o propósito de quebrar as barreiras de teto de vidro, permitindo que as minorias também tenham acesso ao chamado “sonho americano” de oportunidades e benefícios do crescimento econômico (FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION, 1995b).

De acordo com a Federal Glass Ceiling Commission (1995b) há dois tipos principais de barreiras sociais que reforçam o teto de vidro: a) **barreira da diferença** – quando o preconceito em relação ao diferente (como cor, gênero), via pré-julgamento, impede o acesso de um indivíduo; b) **barreira de oportunidade** – quando as condições de determinados indivíduos os colocam em desvantagem, como a pobreza, falta de oportunidades de estudos, entre outros fatores.

Steil (1997) afirma que uma das características do teto de vidro é que se trata de um fenômeno pervasivo, porque está presente e pode ser percebido em qualquer lugar. Embora percebido, a autora lembra em suas conclusões que a barreira teto de vidro possui esse nome porque é tão sutil que pode ser considerada transparente, ou invisível.

Percebe-se, pois, que, embora a expressão tenha sido cunhada originalmente para expressar as barreiras enfrentadas pelas mulheres para ascender a cargos mais elevados, o teto de vidro pode se referir a qualquer minoria. Por essa razão e, concordando com a afirmação de Ricoeur (2005) de que a metáfora apresenta um *focus* e um *frame*, neste trabalho a metáfora é utilizada como teto de vidro feminino, de tal forma que o *focus* é o teto de vidro, enquanto que o *frame* é a palavra “feminino”, que é o objetivo desta pesquisa.

A outra metáfora, *firewall*, que é uma palavra utilizada na área da Computação como sinônimo de barreira criada via programação para prevenir que o computador seja invadido por pessoas externas através da Internet. Para Bendl e Schmidt (2010), assim como no caso do computador há alguém que define as regras de acesso e define quem não pode entrar, a metáfora *firewall* representa, no caso das organizações, que as barreiras são criadas por pessoas que também discriminam o acesso de outras. O *firewall*, segundo Bendl e Schmidt (2010) remete à figura do *gatekeeper*, que é aquele sujeito jornalista que define o que será noticiado. O que há por trás dessa ideia é que alguém cria regras. Voltando à ideia de *focus* e *frame* proposta por Ricoeur (2005), pode-se dizer que para este trabalho está sendo analisado o *firewall* feminino, ou seja, o bloqueio às mulheres.

Há, entretanto, uma diferença não mencionada pelos autores no *firewall* como barreira criada no computador, com relação àquilo que a metáfora representa: se no primeiro, na maioria das vezes ou quase sempre, as regras são claras e podem ser publicadas para quem quer saber, no segundo caso isso nem sempre acontece.

Para Bendl e Schmidt (2010) o conceito de *firewall* traz a ideia de discriminação de seis maneiras: 1) como proteção àqueles que exercem discriminação; 2) como *gatekeepers*, que definem o *modus operandi* intencional de quem tem o poder de definir as regras; 3) como argumento da hostilidade serve para manter o fechamento do sistema particular ou organização que, de acordo com a metáfora do *firewall*, preserva sua 'exclusividade' aplicando códigos selecionados; 4) a metáfora do *firewall* representa limites invisíveis que podem ser rapidamente alterados pela modificação do código do *firewall*; em consequência desta flexibilidade do sistema, os códigos e os limites permanecem obscuros para aqueles que estão fora do sistema; 5) a metáfora do *firewall* mostra mais claramente a importância de participar em redes e espelha a reprodução discursiva das organizações, como gênero e conhecimento através de códigos; 6) a metáfora do *firewall* simboliza processos mais relacionais e flexíveis do que as estruturas hierárquicas e estáveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O total de servidores da UFPE, distribuídos por sexo, pode ser visualizado na Tabela 1.

Tabela 1 – Distribuição dos servidores da UFPE por sexo

Sexo	Docentes	TAEs	Total	%
Masculino	1.160	1.699	2.859	48
Feminino	954	2.148	3.102	52
Total geral	2.114	3.847	5.961	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2017).

As funções de gestão da UFPE são aquelas instituídas desde o ápice estratégico, passando pela linha intermediária até a essência operacional, instituídas via processo eleitoral ou designadas por meio de indicação pelos seus superiores diretos ou pela Reitoria. Alguns cargos são assumidos exclusivamente por docentes, outros, exclusivamente por servidores técnico-administrativos em educação (TAEs), e outros podem ser assumidos por ambos.

Para assumir uma função, o servidor recebe uma gratificação que poder ser de dois tipos: Função Gratificada (FG) e Cargo de Direção (CD). Uma FG ou um CD pode ter vários níveis de remuneração, pois dependem da posição hierárquica ocupada, atribuições e responsabilidades do cargo específico. O Quadro 1 apresenta as gratificações e os cargos que lhes dão direito.

125

Quadro 1 – As gratificações correspondentes a cada cargo

Função Gratificada FG	Cargos	Cargo de Direção CD	Cargos
FG1	Chefes de Departamentos Acadêmicos, Coordenações dos Centros Acadêmicos e das Pró-Reitorias e Coordenação de Biblioteca Setorial	CD1	Reitor
FG2	Assistentes de Pró-Reitores, Gerentes de Centros Acadêmicos e algumas Secretarias	CD2	Vice-Reitor e Pró-Reitores
FG3	Diretores de Divisões e algumas Secretarias	CD3	Assessores do Reitor, Chefe de Gabinete do Reitor, Diretores dos Centros Acadêmicos, Procurador da UFPE, Superintendência e Órgãos Suplementares
FG4	Chefes de Serviços e de Escolaridades dos Centros Acadêmicos	CD4	Assessores do Reitor, Diretores de Pró-reitorias, Diretores dos Órgãos Suplementares e da Superintendência
FG5	Secretários de Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores dos Centros Acadêmicos		
FG6	Secretários e Chefes de diversos setores		
FCC	Função de Coordenador de Cursos de Graduação e Pós-Graduação que é equivalente a FG 1		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Os níveis das FGs e CDs, bem como seus vencimentos, ambos instituídos pela UFPE a partir de janeiro de 2018, com base na Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016, são apresentados nas Tabelas 2 e 3.

Tabela 2 - Valores das FGs instituídas na UFPE

Nível da FG	Vencimento	GDAF(*)	AGE(**)	Total
FG - 1	R\$ 131,35	R\$ 218,04	R\$ 584,11	R\$ 933,50
FG - 2	R\$ 112,20	R\$ 186,24	R\$ 329,59	R\$ 628,03
FG - 3	R\$ 92,95	R\$ 154,29	R\$ 261,92	R\$ 509,16
FG - 4	R\$ 63,53	R\$ 105,45	R\$ 90,18	R\$ 259,16
FG - 5	R\$ 52,30	R\$ 86,81	R\$ 71,19	R\$ 210,30
FG - 6	R\$ 38,73	R\$ 64,30	R\$ 51,17	R\$ 154,20
FCC		Valor único		R\$ 940,84

(*)Gratificação de atividade pelo desempenho de função (art. 15 da Lei Delegada n.º 13, de 27 de agosto de 1992).

(**)Adicional de gestão educacional.

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Tabela 3 - Valores dos CDs instituídos na UFPE

Nível do CD	Valor em R\$
CD-1	R\$ 12.893,89
CD-2	R\$ 10.778,50
CD-3	R\$ 8.461,62
CD-4	R\$ 6.144,74

Fonte: Dados da pesquisa (2018)

Destaca-se que todo cargo de CD atribuído a um servidor se configura como um cargo de gestão, porém, nem toda FG atribuída a um servidor se configura como tal. É o caso das FG4, FG5 e FG6, as quais são designadas somente para os secretários de cursos, conforme se verificou no Portal da Transparência do Governo Federal, totalizando assim 172 servidoras técnicas do sexo feminino e 80 servidores técnicos do sexo masculino, o que corresponde a 252 FGs.

Os dados desta pesquisa foram coletados das seguintes fontes:

- I.Banco de Dados de Recursos Humanos da UFPE e, para completar algumas informações, foram realizadas consultas ao Portal da Transparência do Governo Federal.
- II.Entrevista semiestruturada com a Pró-Reitora de Gestão de Pessoas e Qualidade de Vida da UFPE, que assumiu o cargo no período de 2007 a 2015 e atualmente é Chefe de Gabinete do Reitor. O objetivo foi elucidar como ocorrem os processos de seleção, admissão e demissão dos servidores para ocupar os cargos de gestão.

III. Cadastro de Conselheiros da Secretaria dos Órgãos Deliberativos Superiores, mantido no Gabinete do Reitor (SODS/GR).

IV. Pesquisa documental, para elucidar como são selecionados os cargos que são escolhidos por meio de voto da comunidade acadêmica.

Na análise e interpretação dos dados, foram examinadas uma ou mais variáveis, procurando mostrar a associação entre elas. A variável independente “sexo” foi analisada em relação às variáveis dependentes “distribuição dos cargos de gestão, posição dos cargos na hierarquia, vencimento do cargo, tempo decorrido na ascensão ao cargo, licenças para tratamento saúde e licenças-maternidade”. A análise qualitativa examinou as barreiras e discriminação de gênero utilizando as metáforas teto de vidro e *firewall* como recursos heurísticos.

4 A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA GESTÃO DA UNIVERSIDADE

Conforme a Tabela 4, nota-se que a participação dos docentes no total dos servidores da UFPE prevalece em praticamente todas as faixas etárias, com média geral 21,6% superior à participação do sexo feminino. No entanto, quando observado sob o ponto de vista da participação dos técnicos, o quadro praticamente se inverte, com a média 26,4% superior à participação do sexo feminino, assinalada na cor laranja. Porém, quando observado do ponto de vista do cômputo geral, a participação é maior das mulheres, com média 8,5% superior ao sexo masculino. O contingente de mulheres maior é absorvido na área técnica.

127

Tabela 4 – Total de servidores da UFPE por faixa etária e sexo

Faixa etária	DOCENTES			TÉCNICOS			TOTAL GERAL			TOTAL
	F	M	(M-F)/F	F	M	(F-M)/M	F	M	(F-M)/F	F&M
Até 24 anos	1	0	-100%	16	20	-20,0%	17	20	-15,0%	37
De 25 a 29 anos	10	17	70,0%	151	128	18,0%	161	145	11,0%	306
De 30 a 34 anos	67	78	16,4%	295	262	12,6%	362	340	6,5%	702
De 35 a 39 anos	108	152	40,7%	302	179	68,7%	410	331	23,9%	741
De 40 a 44 anos	166	183	10,2%	217	122	77,9%	383	305	26,6%	688
De 45 a 49 anos	149	153	2,7%	219	119	84,0%	368	272	35,3%	640
De 50 a 54 anos	147	161	9,5%	320	276	15,9%	467	437	6,9%	904
De 55 a 59 anos	131	152	16,0%	314	371	-15,4%	445	523	-14,9%	968
De 60 a 64 anos	95	142	49,5%	214	165	29,7%	309	307	0,7%	616
De 65 a 69 anos	72	99	37,5%	95	53	79,2%	167	152	9,9%	319
De 70 a 74 anos	8	23	187,5%	5	4	25,0%	13	27	-51,9%	40
75 anos ou mais	0	0		0	0		0	0		0
Total geral	954	1160	21,6%	2148	1699	26,4%	3102	2859	8,5%	5961

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.1 A PARTICIPAÇÃO FEMININA NO ACESSO AOS CARGOS DE GESTÃO

Na Tabela 5 observa-se que no período de 2011 a 2016 houve 1.200 designações de gratificações, sendo 2010 o ano com menor quantidade (50 no total entre homens e mulheres), enquanto que nos anos que se seguiram houve uma média de 191 designações por ano.

Tabela 5 – Distribuição do total das gratificações dos servidores designados por ano

PERÍODO	TÉCNICOS			DOCENTES			TOTAL GERAL			TOTAL
	M	F	(F-M)/F	M	F	(M-F)/M	M	F	(F-M)/F	M&F
2010	1	9	88,95	24	16	33,3%	25	25	0,0%	50
2011	9	16	43,8%	29	33	-13,8%	38	49	22,4%	87
2012	25	25	0,0%	59	36	40,7%	84	60	-40,0%	144
2013	31	51	39,2%	87	79	9,2%	118	130	9,2%	248
2014	33	68	51,5%	59	39	33,9%	92	107	14,0%	199
2015	55	46	-19,4%	78	64	17,9%	133	110	-20,9%	243
2016	53	54	1,9%	65	57	12,3%	118	111	-6,3%	229
TOTAL	207	269	23,0%	401	323	19,5%	608	592	-2,7%	1200
	Média	29,4%		Média	19,1%		Média	-3,1%		

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O aumento significativo de gratificações, que se traduz em cargos de gestão, é resultado da implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007, cuja finalidade era a expansão das Universidades Federais, bem como o incentivo ao acesso e à permanência dos acadêmicos na educação superior (BRASIL, 2007). Esse programa foi uma das ações que integraram o Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), que, certamente, exigiu da UFPE a criação de condições estruturais e de recursos humanos.

No que diz respeito à distribuição do total das funções de confiança e cargos de direção dos servidores ilustrados na Tabela 6, as mulheres, sinalizadas na cor laranja, foram beneficiadas na área técnica, com média 29,4% superior à participação dos homens. Porém, quando observado sob o ponto de vista da participação dos docentes, o quadro praticamente favorece o sexo masculino, assinalado na cor azul, com média 19,1% superior à participação do sexo feminino. E, quando observado do ponto de vista do cômputo geral, a situação se mantém favorável aos homens, com média de -3,1% para as mulheres.

Na Tabela 6 é possível ter uma visão da preponderância masculina no controle da gestão da universidade nas posições mais altas na hierarquia, exceto o caso de vice-reitora, mas esta é uma situação de apenas uma vaga.

Tabela 6 – Distribuição das funções de gestão (FGs e CDs) entre os servidores da UFPE

CARGOS	TÉCNICOS			DOCENTES			TOTAL GERAL			TOTAL
	M	F	(F-M)/F (%)	M	F	(F-M)/F (%)	M	F	(F-M)/F (%)	
Assessor	2	5	71,0%	4	1	75,0%	6	6	0,0%	12
Assessor de reitor	0	0		1	0	100,0%	1	0	100,0%	1
Assistente administrativo	11	5	69,0%	0	0		1	1	0,0%	2
Assistente técnico	1	1	0,0%	0	0		1	1	0,0%	2
Auditor	1	0	100,0%	0	0		1	0	100,0%	1
Chefe	47	44	6,4%	14	5	64,3%	61	49	19,7%	110
Chefe de departamento	0	0		25	20	20,0%	25	20	20,0%	45
Chefe de Seção	7	5	28,6%	0	0		7	5	28,6%	12
Chefe de serviço	3	5	40,0%	0	0		3	5	40,0%	8
Coordenador	43	52	17,3%	15	21	28,6%	58	73	20,5%	131
Coord. de pós-graduação	0	0		19	14	26,3%	19	14	26,3%	33
Coordenador administrativo	4	4	0,0%	3	3	0,0%	7	7	0,0%	14
Coordenador de curso de graduação	0	1	100,0%	66	69	51,0%	66	70	49,0%	136
Coordenador de extensão	0	0		3	3	0,0%	3	3	0,0%	6
Diretor	16	13	18,8%	9	12	25,0%	25	25	0,0%	50
Diretor de centro acadêmico	0	0		7	1	85,7%	7	1	85,7%	8
Diretor de divisão	2	0	100,0%	0	0		2	0	100,0%	2
Diretor de órgão suplementar	0	0	40,0%	1	0	100,0%	1	0	100,0%	1
Gerente	25	15	20,0%	0	0		25	15	40,0%	40
Pregoeiro	5	4		0	0		5	4	20,0%	9
Presidente	0	0	50,0%	2	0	100,0%	2	0	100,0%	2
Pró-reitor	1	2		3	0	100,0%	4	2	50,0%	6
Reitor	0	0	60,0%	1	0	100,0%	1	0	100,0%	1
Secretário	103	156	0,0%	0	0		103	156	60,0%	220
Superintendente	1	1		0	0		1	1	0,0%	2
Vice diretor	0	0		4	1	75,0%	4	1	75,0%	5
Vice-diretor de centro	0	0		3	4	25,0%	3	4	25,0%	7
Vice-reitor	0	0		0	1	100,0%	0	1	100,0%	1
Total	272	313	13,1%	176	140	20,5%	453	455	0,4%	867

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Ademais, a Tabela 6 retrata mais uma vez que, no que diz respeito à distribuição do total dos cargos de gestão, os homens foram beneficiados na área docente, com média 20,5% superior à participação das mulheres e, na área técnica, a situação novamente se inverte, com preponderância das mulheres, com média 13,1% superior aos homens. No cômputo final, contudo, a situação em ambos os sexos praticamente se iguala, com apenas 0,4% favorável às mulheres.

Os cargos de gestão nos quais se destacam as docentes são os de Coordenador de Curso, de Diretor, Vice-Diretor de Centro e Vice-Reitor. Entre os TAEs se destacam os secretários, ocupações tradicionalmente exercidas por mulheres, e, embora recebam FGs, não se configuram obrigatoriamente como cargos de gestão. Portanto, na Tabela 7, estão distribuídos os níveis de FG entre a função de secretários da UFPE e, como se pode ver, estão concentrados nos níveis e nos vencimentos mais baixos, entre FG-4 até FG-6. Mas, o que se destaca é que a concentração dessas funções recai sobre as servidoras do sexo feminino.

Tabela 7 – Distribuição das funções de Secretário por nível de FG entre os TAEs

Nível de FG	Feminino	Masculino
FG - 1	-	-
FG - 2	5	-
FG - 3	2	-
FG - 4	11	1
FG - 5	16	7
FG - 6	145	72
TOTAL	179	80

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.2 A DISTRIBUIÇÃO DA AUTORIDADE ENTRE OS SEXOS

Na Tabela 8, pode-se ter uma dimensão da distribuição das FGs e CDs dos servidores por sexo, pois refletem como a autoridade é distribuída em entre os sexos na estrutura organizacional da UFPE. Embora o poder se exerça de vários modos, ele também está presente nas organizações, enraizado nas posições ocupadas, conferindo ao ocupante do cargo autoridade formal e legítima.

Os dados apontam a influência dos homens no acúmulo das FGs e CDs dos mais altos escalões, com poder de decisão maior na universidade, como, por exemplo, CD1, CD3, CD4, FG1 e FCC. As mulheres, por seu turno, com menor reconhecimento, acumulando gratificações do tipo FG4 e FG6, de baixo poder de decisão e menor remuneração.

Tabela 8 – Distribuição das FGs e CDs entre os servidores da UFPE de 2011 a 2016

Gratificações	Técnicos		Docentes		Total Geral	Total Geral	Total
	M	F	M	F	M	F	
CD-1	0	0	1	0	1	0	1
CD-2	1	3	2	1	3	4	7
CD-3	1	2	13	4	14	6	20
CD-4	12	9	9	10	21	19	40
FG-1	59	60	65	50	124	110	234
FG-2	16	21	1	1	17	22	39
FG-3	33	30	0	0	33	30	63
FG-4	11	27	0	0	11	27	38
FG-5	15	16	0	0	15	16	31
FG-6	59	90	85	74	144	164	308
FCC	0	1	65	50	65	51	116
TOTAL	207	259	241	190	448	449	897

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A participação feminina nos cargos de gestão vai caindo conforme aumenta o nível hierárquico. Essa constatação corrobora com o que evidenciaram Moschkovich e Almeida (2015): que as mulheres que atuam nas universidades brasileiras estão em menor proporção nas posições mais altas da carreira, naqueles cargos associados a melhores salários e maior prestígio acadêmico.

A distribuição dessas FGs e CDs por sexo deixa evidente que o acesso das mulheres a cargos do alto escalão é mais restrito. A universidade, que de certo modo tem mais autonomia para gerenciar essa distribuição de cargos de confiança entre os sexos, tornando as designações de funções equilibradas, reforça esse estereótipo, principalmente em determinadas funções que historicamente sempre foram preenchidas por homens.

A Tabela 9 põe em evidência como os cargos com as FGs e CDs com os valores mais altos se concentram nos homens ou se igualam entre homens e mulheres.

Da mesma maneira, as CDs, gratificações destinadas aos altos escalões da UFPE, com maior poder de decisão na universidade, estão monopolizadas no contingente masculino. As mulheres ocupam mais funções de nível e valor intermediários.

Tabela 9 – Distribuição das FGs e dos CDs por gênero

CARGOS	TIPO DE FG/CD	VALOR (R\$)	TOTAL DE HOMENS	TOTAL DE MULHERES	(%)	TOTAL GERAL
Assessor	CD3	R\$8.461,62	6	6	50,0%	12
	CD4	R\$6.144,74				
	FG1	R\$933,50				
	FG2	R\$628,03				
	FG3	R\$509,16				
Assessor de reitor	CD3	R\$8.461,62	1	0	100,0%	1
Auditor	CD4	R\$6.144,74	1	0	100,0%	1
	FG1	R\$933,50	61	49	55,0%	110
Chefe	FG2	R\$628,03				
	FG3	R\$509,16				
	FG4	R\$259,16				
	FG5	R\$210,30				
Chefe de departamento	FG1	R\$933,50	25	20	56,0%	45
Chefe de Seção	FG4	R\$259,16	7	5	58,0%	12
	FG5	R\$210,30				
	FG6	R\$154,20				
Chefe de serviço	FG3	R\$509,16	3	5	63,0%	8
	FG4	R\$259,16				
	FG5	R\$210,30				
	FG6	R\$154,20				
Coordenador	FG1	R\$933,50	58	73	56,0%	131
	FG2	R\$628,03				
	FG3	R\$509,16				
Coord. de curso de pós-graduação	FG1	R\$933,50	66	58	53,0%	20
Coordenador de pós-graduação	FG1	R\$933,50	19	14	58,0%	33
Coordenador Administrativo	FG1	R\$933,50	7	7	50,0%	14
Coordenador de extensão	FG1	R\$933,50	3	3	50,0%	6

Diretor	CD3	R\$8.461,62				
	CD4	R\$6.144,74				
	FG1	R\$933,50	25	25	50,0%	50
	FG2	R\$628,03				
	FG3	R\$509,16				
Diretor de centro acadêmico	CD3	R\$8.461,62	7	1	88,0%	8
Diretor de divisão	FG3	R\$509,16	2	0	100,0%	2
Diretor de órgão suplementar	CD4	R\$6.144,74	1	0	100,0%	1
Gerente	FG1	R\$933,50				
	FG2	R\$628,03	25	15	63,0%	40
	FG3	R\$509,16				
Pregoeiro	FG3	R\$509,16	5	4	56,0%	9
Presidente	FG1	R\$933,50	2	0	100,0%	2
	FG3	R\$509,16				
Pró-reitor	CD2	R\$10.778,50	4	2	67,0%	6
	CD3	R\$8.461,62				
Reitor	CD1	R\$12.893,89	1	0	100,0%	1
Superintendente	CD3	R\$8.461,62	1	1	50,0%	2
Vice diretor	FG1	R\$933,50	4	1	80,0%	5
Vice-diretor de centro	FG1	R\$933,50	3	4	43,0%	7
Vice-reitor	CD2	10.778,50	0	1	100,0%	1

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em entrevista realizada com a ex-Pró-Reitora da Progepe, sobre o processo das escolhas dos servidores para exercerem as funções gratificadas de chefia e cargos de direção, os quais não são escolhidos por meio de processo eleitoral, a mesma respondeu:

De um modo geral, pela minha experiência, a universidade sempre escolhe as pessoas que demonstram as competências requeridas, tanto nas Pró-Reitorias, quanto no *Campus* em geral. Por exemplo, se a Universidade está precisando de uma pessoa no cargo de Gestão em Orçamento e Finanças, o candidato, além de ter experiência na área, também terá que demonstrar competências e desenvoltura para resolver problemas e assumir responsabilidades. Então são essas características que eu considero que fazem o gênero ser irrelevante. Hoje se busca no serviço público pessoas que demonstrem essas competências e o interesse, a atitude de querer aprender e resolver problema.

Portanto, essa invisibilidade de gênero, como justificado pela Pró-Reitora, disfarça o fato de que o trabalhador, homem ou mulher, não tem responsabilidades domésticas e pode se concentrar em seu trabalho em tempo integral. Isso ignora o fato de que muitas mulheres ainda precisam trabalhar um segundo turno em casa ou suas necessidades de licenças para tratamento de saúde e maternidade.

Kelan (2008) mostra que a ausência de questões de gênero nos discursos não significa que o sexo não importa. Um contexto social em que o modo dominante de divisão do trabalho doméstico atribui às mulheres a maior parte do cuidado com os filhos as penaliza desproporcionalmente em relação a demonstrar competências e desenvoltura para resolver problemas e assumir responsabilidades, considerando que elas podem não ter as mesmas condições de obter o mesmo tipo de credenciais ou características que seus colegas homens.

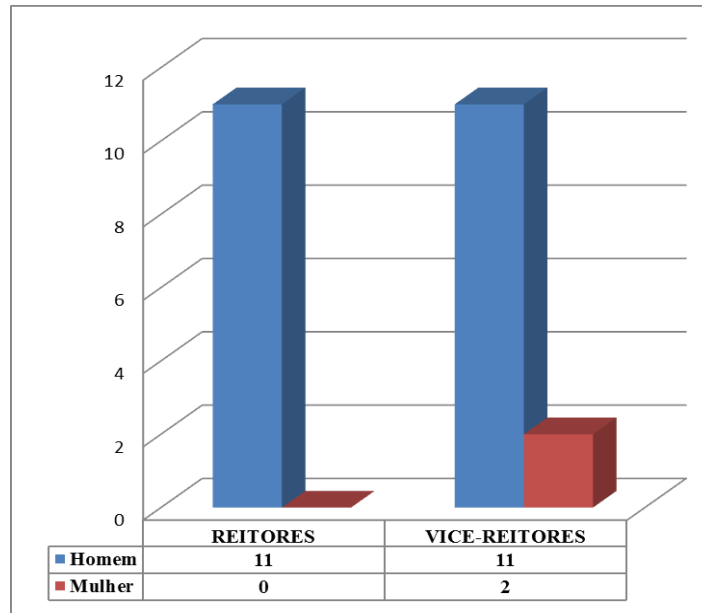
4.3 A REPRESENTATIVIDADE DAS MULHERES NA ALTA ADMINISTRAÇÃO DA UFPE

A UFPE, assim como todas as organizações, requer uma equipe gerencial diretiva, o ápice estratégico, no qual todo o sistema é supervisionado. Juntamente com o Reitor, as seguintes Pró-Reitorias são constituídas no âmbito do ápice estratégico:

- I. Pró-Reitoria de Assuntos Acadêmicos (Proacad)
- II. Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (Propesq)
- III. Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (Proexc)
- IV. Pró-Reitoria de Gestão Administrativa (Progest)
- V. Pró-Reitoria de Planejamento, Orçamento e Finanças (Proplan)
- VI. Pró-Reitoria para Assuntos Estudantis (Proaes)
- VII. Pró-Reitoria de Comunicação, Informação e Tecnologia da Informação (Procit)

Em 17 mandatos de cargo de Reitor (quatro anos cada), todos os Reitores nomeados foram homens (inclusive o Reitor atual, que está em exercício desde 2015), ou seja, o Gráfico 1 mostra a completa ausência de docentes do sexo feminino no cargo de Reitora.

Gráfico 1 – Reitores e Vice-Reitores da UFPE (1946 - 2015)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Relativo à Vice-Reitoria, apenas duas mulheres foram nomeadas. A gestão da primeira foi no período 1983-1987, e depois houve um intervalo de 32 anos entre a primeira e a última, que está em exercício desde 2015.

Percebe-se na Tabela 10 que há um equilíbrio entre homens e mulheres e entre servidores técnicos e docentes, nos últimos três mandatos, nas indicações para o cargo de Pró-

Reitor. Inclusive os cargos atualmente em exercício estão distribuídos entre quatro homens e quatro mulheres.

Tabela 10 – Levantamento dos Pró-Reitores⁴ da UFPE nos últimos três mandatos por sexo e por cargo (TAE e docente)⁵

Pró-Reitores	Técnicos		Docentes		Total Geral	Total Geral	Total
	M	F	M	F	M	F	M e F
	1	4	9	5	10	9	19

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Esta pesquisa apontou que, entre os Pró-Reitores em exercício desde 2015, apenas um docente do sexo masculino recebeu CD-03, enquanto que todos os outros (homens e mulheres) receberam CD-02. Destacando que, atualmente, a UFPE possui oito Pró-Reitorias que são comandadas por quatro servidores do sexo masculino (sendo um técnico e três docentes) e quatro do sexo feminino (sendo três técnicas uma docente).

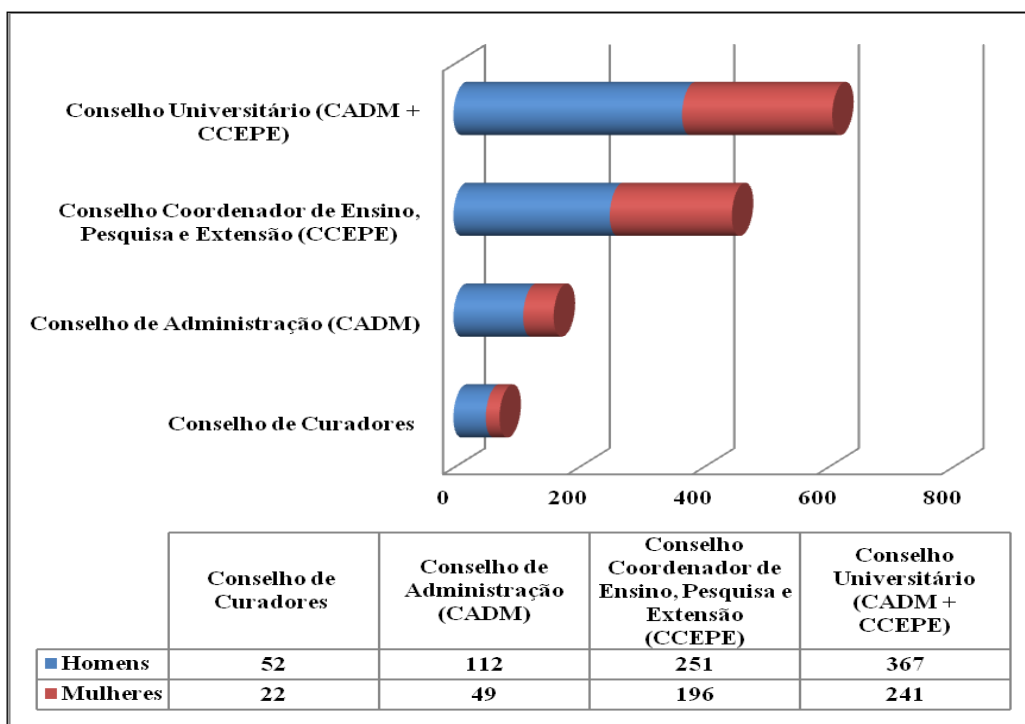
Além disso, a alta administração da UFPE é constituída por quatro Conselhos Superiores, cuja atribuição é a de auxiliar a Reitoria e suas Pró-Reitorias na tarefa de administrar a instituição. Cada um desses órgãos deliberativos exerce função normativa, deliberativa e consultiva específicas em regime de colaboração entre si. Observando o Gráfico 2, nota-se que

134

⁴ “Os Pró-Reitores serão designados pelo Reitor, preferencialmente, dentre servidores da Universidade e exercerão as suas funções por delegação, na forma do disposto na alínea q do artigo 33 deste Estatuto.” (art. 37, §2º do Estatuto da UFPE).

⁵ Incluindo também os Pró-Reitores atuais.

Gráfico 2 – Nomeações dos Conselheiros Superiores entre 2000 e 2018



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

4.5 TEMPO DECORRIDO PARA ACESSAR OS CARGOS NA ALTA ADMINISTRAÇÃO

O tempo decorrido entre o ingresso na UFPE e o acesso ao nível mais alto da carreira é outro elemento que pode indicar a desigualdade de gênero. Para analisar esse aspecto, a Tabela 11 compara o tempo que servidores do sexo feminino e masculino, que estão no cargo atualmente, no ano de 2018, levaram para ascender ao nível mais alto.

Tabela 11 – Tempo entre o ingresso e nível mais alto

Função	Tempo na UFPE (anos)	
	Homens	Mulheres
Reitor	40	-
Vice-Reitora	-	39
Pró-Reitores(as)	14,5	33
Diretores(as) dos Centros Acadêmicos	21,3	35
Vice-Diretores(as) dos Centros Acadêmicos	19,9	19,6
Média total de anos	23,9	31,65

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Uma atenção maior na Tabela 11 e é possível constatar, considerando o cômputo geral dos cargos de Reitoria, Pró-Reitorias e Diretorias dos Centros Acadêmicos, que os homens

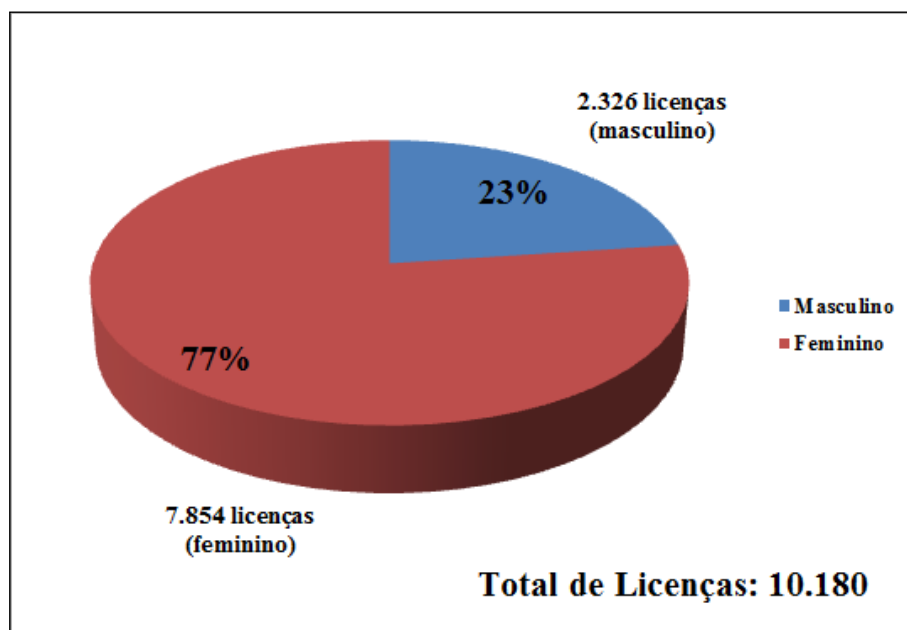
alcançaram os cargos, em média, com 23,9 anos, e as mulheres, 31,65 anos, ou seja, 7,75 anos a mais.

Por último, ao se considerar o primeiro mandato do Reitor atual (atualmente está no seu segundo mandato, o primeiro foi no período de out/2011 a out/2015), o tempo decorrido para ascender ao cargo foi de 33 anos contra os 39 anos da Vice-Reitora.

4.6 DUPLA JORNADA DAS MULHERES

O Gráfico 3 mostra que a quantidade de licenças para tratamento de saúde entre os servidores é maior entre as mulheres. Tais conclusões corroboram com a pesquisa de Lyness e Thompson (1997), que apontaram que as mulheres eram mais propensas a estar em situações de dupla jornada e apresentavam mais interrupções do que os homens, significativamente mais ausência, e mais meses totais de licença, com grandes tamanhos de efeitos.

Gráfico 3 – Licenças para Tratamento de Saúde (2010 - 2016)



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Das licenças apresentadas no Gráfico 3, são 974 relativas à licença-maternidade. Do total geral, o sexo feminino se afastou 68,7% em relação ao masculino. Além do cuidado com sua própria saúde, maternidade, os motivos incluem cuidar dos filhos, cônjuge, pai, mãe, irmãos ou outras pessoas que dependem delas para cuidados pessoais, mediante avaliação médico-pericial que comprove tal necessidade.

Os resultados coletados forneceram subsídios para uma reflexão sobre até que ponto a dupla jornada das mulheres devido aos compromissos com a família pode interferir na sua

carreira profissional na universidade. Os resultados de uma pesquisa de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) mostram que as mulheres que têm filhos, naturalmente, passam a ter outras prioridades relacionadas ao cuidado com os mesmos. Situação diferente para os homens, que muitas vezes não assumem essas responsabilidades na mesma proporção que as mulheres.

Um dos aspectos que o estudo de Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014) evidencia é que não são somente o preconceito e a discriminação que interferem na participação das mulheres nos cargos nos mais altos escalões, mas sim o conflito entre a carreira e a maternidade. Ou seja, diante da pressão e do desafio organizacional que muitas vezes impossibilita dar atenção para a vida pessoal, algumas mulheres não querem abrir mão da família e dos filhos e, mesmo amando o que fazem, deixam o trabalho ou desaceleram a velocidade da caminhada para o crescimento. Isso pressupõe que algumas servidoras podem não querer acessar os cargos de gestão porque acreditam que, quando chegam aos escalões mais altos, as demandas organizacionais são tão intensas que não vale a pena.

Nessa perspectiva, a questão é muito mais de as mulheres decidirem pelas perdas que terão como mães ao terem também uma carreira, do que a imposição do mundo corporativo que não as reconhece como competentes. Neste sentido, a razão da barreira vem das próprias mulheres, concluem Santos, Tanure e Carvalho Neto (2014). Entretanto, o resultado do estudo desses autores reforça a negação, por parte de algumas mulheres, das barreiras ao crescimento impostas pelas organizações. Mesmo sendo opção de algumas delas não querer chegar ao topo, isto atesta que a barreira de algum modo existe,

[...] pois se elas optam por não chegar lá, isso ocorre uma vez que estão em um ambiente com enormes desafios e demandas que exige uma atenção mais do que integral (e maior do que a dos homens), que faz com que elas abram mão da vida pessoal, mesmo amando sua carreira. (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014, p. 71).

Portanto, jogar a questão para o plano pessoal “são elas que não querem” só simplifica uma discussão necessária e importante para aquelas que querem chegar lá.

5 METÁFORAS COMO DISPOSITIVO DE ANÁLISE

Os dados apresentados nesta pesquisa mostram ainda que de forma sutil, assim como sutil é a barreira teto de vidro, essa metáfora e a do *firewall* permitem pensar algumas razões pelas quais as mulheres não conseguem ascender a cargos de alta gestão, ou, pelo menos, não na mesma proporção dos homens.

Na Tabela 6 a preponderância masculina no controle da gestão em cargos de mais alta hierarquia já evidencia que há uma **barreira de oportunidade** (FEDERAL GLASS CEILING

COMISSION, 1995b), pois, embora aparentemente ou mesmo legalmente as condições de acesso sejam iguais, é sabido que as mulheres não competem nas mesmas condições, tendo em vista a sua situação, comprovada pelo Gráfico 3, com as licenças para tratamento de saúde.

A Tabela 11 também denota um problema de barreira de oportunidade (FEDERAL GLASS CEILING COMISSIONA, 1995b), quando mostra que o tempo de progressão das mulheres aos cargos de alta gestão possui uma média bem maior comparada ao sexo oposto.

Ao mostrar o quantitativo maior de secretárias, a Tabela 7 revela claramente a **barreira da diferença** (FEDERAL GLASS CEILING COMISSION, 1995b), que, neste caso, embora possa favorecer as mulheres, indica como a diferença de gênero impacta nas escolhas entre as áreas, o que é reforçado por dados apresentados neste trabalho, quando, nas áreas exatas a mulher, ao contrário, é desfavorecida nos centros CCEN, CTG, Cin. Em ambos os casos, nas secretarias e engenharias, o que se pode ver é que há, como na metáfora *firewall*, o elemento da reprodução discursiva do gênero, ou seja, homens mais “aptos” para algumas funções e mulheres, para outras. O Gráfico 1 também evidencia essa **barreira da diferença**, quando aponta a ausência de docentes do sexo feminino em cargos de reitoria em 17 mandados.

A **barreira da diferença** está presente também no Gráfico 3, quando esse mostra que o sexo feminino, por sua condição de diferente, precisa de mais licenças para tratamento de saúde.

O fechamento do sistema, uma das formas de discriminação apontadas por Bendl e Schmidt (2010) na metáfora *firewall*, se revela também na Tabela 9, quando se vê que as funções de gratificação em níveis hierárquicos mais altos vão perdendo quantitativamente a participação feminina em comparação com os níveis mais baixos.

O discurso da Pró-Reitora sobre competências para “resolver problemas e assumir responsabilidades” mostra que há, como nos processos de discriminação do *firewall*, barreiras invisíveis que impedem as mulheres de acesso, porque assumir mais compromissos pode significar deixar de assumir sua condição feminina em aspectos como cuidado com o lar, filhos, gravidez, saúde e tantos outros aspectos que as colocam em desvantagem.

Um dos modos de discriminação explicitadas pelo *firewall*, que diz respeito ao *modus operandi* ou a maneira como as coisas são feitas (BENDL; SCHMIDT, 2010), pode ser visualizado no fato de que, entre os Pró-Reitores em exercício desde 2015, apenas um docente homem recebeu CD-03, os demais receberam gratificações maiores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito embora as sociedades estejam progressivamente ampliando o discurso em favor da igualdade entre homens e mulheres no trabalho, dados identificados nesta pesquisa apontam que o referido tema necessita de uma discussão mais aprofundada sobre um fenômeno antigo, mas ainda negligenciado nas análises organizacionais, principalmente no âmbito das universidades públicas federais.

Esta pesquisa colocou em discussão entendimentos estabelecidos sobre o papel das organizações na desigualdade de gênero e abre vias para uma investigação mais aprofundada sobre os tipos de práticas organizacionais que podem contribuir para o aumento do equilíbrio de gênero nos níveis mais altos das universidades. Este debate é fundamental para que as diferenças e semelhanças sejam mostradas e discutidas a fim de que a posição das mulheres na gestão no meio científico e acadêmico seja vista e fortalecida.

Dados quantitativos como estes aqui apresentados conseguiram demonstrar como atos discriminatórios contra as mulheres podem ser comparados com elementos das metáforas teto de vidro e *firewall*. Como investigação futura, este trabalho dá margem para que, com coletas de dados em entrevistas não apenas com as gestoras, mas com mulheres que concorreram a cargos de gestão e não alcançaram, poderiam aparecer elementos dessas metáforas que evidenciaram mais ainda como, embora invisíveis aos olhos, os atos discriminatórios são altamente perceptíveis.

A análise informacional aqui realizada retratou o alcance e as condições do acesso das mulheres, servidoras públicas da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), aos cargos de gestão instituídos na instituição e potencializou o conhecimento da comunidade acadêmica sobre as desigualdades de gênero dentro da própria universidade.

REFERÊNCIAS

- BENDL, R.; SCHMIDT, A. From glass ceilings to firewall. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 5, p. 612-634, 2010.
- BRASIL. **Decreto nr. 6.096 de 24 de abril de 2007**. 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em: 27 jun. 2018.
- BRASIL. **Lei nº 13.328, 29 de julho de 2016**. 2016. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13328.htm>. Acesso em: 15 fev. 2018.
- EUROPEAN COMMISSION. Implicit gender biases during evaluations: how to raise awareness and change attitudes? **Research and Innovation**, Brussels, Workshop Report, 31 – 31, may, 2017.
- FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION. **Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital**. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, March 1995a.
- FEDERAL GLASS CEILING COMMISSION. **Solid Investments: Making Full Use of the Nation's Human Capital**. Washington, D.C.: U.S. Department of Labor, November 1995b, p. 13-15.
- INTERNACIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Map - Explore the gender labour gap around the world**. [2016]. Disponível em: <http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/multimedia/maps-and-charts/enhanced/WCMS_458201/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 26 abr. 2018.
- KELAN, E. K. Gender, risk and employment insecurity: The masculine breadwinner subtexto. **Human Relations**, v. 61, n. 9, p. 1171–1202, 2008.
- LYNESS, K. S.; THOMPSON, D. E. Above the Glass Ceiling? A Comparison of Matched Samples of Female and Male Executives. **Journal of Applied Psychology**, v. 82, n. 3, p. 359-375, 1997.
- MOSCHKOVICH, M.; ALMEIDA, M. F. Desigualdades de gênero na carreira acadêmica no Brasil. **DADOS – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, 2015.
- RICOEUR, Paul. **A metáfora viva**. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. De. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **RAD**, v.16, n. 3, p. 56-75, set./dez., 2014.
- STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set. 1997.