

## LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA (UNILAB)

Lenira Mendes Monteiro Gonçalves<sup>1</sup>  
Neila Priscila dos Santos Costa<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho investigou e discutiu sobre gênero e gestão pública a partir da temática da liderança feminina em uma universidade pública, a *Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira* (UNILAB), *campus* dos Malês, localizada no município baiano de São Francisco do Conde. A pesquisa é qualitativa, ancorada em revisão bibliográfica e em entrevista estruturada. Uma professora que exerce função de diretora no referido *campus* foi entrevistada, configurando um estudo de caso. Objetivou-se compreender, através de seu relato/narrativa, como acontece a (sub-)representação das mulheres na gestão pública. Para o momento da análise dos dados gerados em entrevista, foram consideradas como categorias analíticas, teto de vidro (labirinto de cristal), também conhecida como segregação vertical, bem como a segregação horizontal. A participante nos convida a pensar que as mulheres estão aptas a exercer cargos de liderança, ainda que a realidade social obstaculize essa empreitada, e que no âmbito institucional, não existe uma política de incentivo à participação de mulheres na gestão, notadamente, na sua universidade.

**Palavras-chave:** Gênero. Gestão Pública. Liderança Feminina. Instituição de Ensino.

### ABSTRACT

The present work investigated and discussed about gender and public management based on the theme of female leadership in a public university, the *Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira* (UNILAB), *Malês Campus*, located in the city of São Francisco do Conde, Bahia State. The research is of qualitative type, anchored in the bibliographic review and in a structured interview. A professor who works as a director in the mentioned campus was interviewed, configuring a case study. The objective was to understand, through her report/narrative, how the (under-)representation of women in public management happens. For the moment of analysis of the generated data, analytical categories, such as glass ceiling (crystal labyrinth), also known as vertical segregation, as well as horizontal segregation, were considered. The participant invites us to think that women are capable of exercising leadership positions, even if the social reality hinders this endeavour, and that at the institutional level, there is no policy to encourage the participation of women in management, notably at her university.

**Keywords:** Gender. Public Management. Female Leadership. Educational Institution.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Humanidades pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB, *campus* dos Malês, e Graduada em Ciências Sociais pela mesma universidade. Mestranda em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismos- PPGNEIM, pela Universidade Federal da Bahia – UFBA. E-mail: [leniramgoncalves@gmail.com](mailto:leniramgoncalves@gmail.com), contato: (71) 99124-3665.

<sup>2</sup> Mestra em Texto, Discurso e Cultura e doutoranda em Linguagem, Cognição e Discurso pelo Instituto de Letras da Universidade Federal da Bahia. Pesquisa as relações entre linguagem e sociedade, debruçando-se sobre temas como relações de poder, discurso, gênero, feminilidades, lesbianidades, violência simbólica, feminismos. Autora da novela "A Pescadora de Verdades", sob o nome de Neila Sanco. E-mail: [neila\\_priscila@yahoo.com.br](mailto:neila_priscila@yahoo.com.br).

## Introdução

As discussões em torno da gestão pública apontam para vários caminhos. Neste artigo investigamos e discutimos sobre gênero e gestão pública a partir da temática da liderança feminina em uma universidade pública, a *Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira* (UNILAB), *campus* dos Malês, localizada no município baiano de São Francisco do Conde. Entrevistamos uma professora que exerce função de diretora no *campus* e objetivamos compreender, através de seu relato/narrativa, como acontece a (sub-) representação das mulheres na gestão pública.

É importante pontuar que estamos tratando de uma realidade ocidentalizada, que toma como base esquemas muito próprios para a gestão da vida, que se pauta em um sistema socioeconômico de expropriação de mão de obra de grande parte das populações, e sobretudo, de mulheres, pessoas negras e de baixa renda, e acumulação de capital por uma minoria. Essa realidade ocidental, hoje tão problematizada pelos *estudos decoloniais*, certamente toma como base conceitos ocidentais, muitas vezes coloniais, para o tratamento de assuntos como gênero e gestão pública. Numa breve retrospectiva das suas bases, podemos constatar que na tão referenciada cultura grega da antiguidade, “[...] as mulheres estavam impedidas de participar da vida política, científica, artística e cultural, salvo casos de algumas aristocratas. O espaço doméstico e os afazeres correlatos eram as possibilidades primordiais de vivência feminina” (SANTOS COSTA, 2019, p. 125), a *ágora* estava reservada aos homens não-servos. Esse modelo ocidental, androcêntrico, também cristianizado, atrelou a imagem feminina a atributos que lembram a santa, a serva, a responsável pela perda do paraíso, ou mesmo a uma parte da costela de Adão. Uma mulher que deve procriar, cuidar exclusivamente do âmbito doméstico, dos filhos e do seu marido.

A dicotomia *público x privado* vai se estabelecendo fortemente dentro de uma perspectiva ocidentalizada das relações de gênero, o que culmina em papéis sociais femininos e nas representações de gênero, muito voltados para as esferas do cuidado, do ensino, do auxílio em geral, e que além de serem tomados socialmente como “menores”, em relação aos papéis sociais masculinos, frequentemente estão também no âmbito privado, seja no nível concreto como no nível simbólico. Neste último, principalmente, residem os processos de significação, que revelam representações, modos de ser e agir no mundo, permeados por discursos de toda ordem, sobretudo, aqueles que dão manutenção

a ordens opressoras, desqualificadoras, subalternizantes, como é o caso da ordem patriarcal vigente. Norman Fairclough (1995), ícone da Análise Crítica do Discurso, aborda tais processos em sua proposta analítica, que tem como um dos focos a crítica social e a identificação de relações abusivas de poder através da análise de práticas discursivas.

Dentro desse panorama, a teoria e as práticas feministas, que já transcendem uma *cosmovisão* ocidental (Oyěwùmí, 2021), buscam considerar o gênero como conceito que explica as relações sociais baseadas nas diferenças sexuais culturalmente percebidas, ou seja, buscam entender a construção social e cultural do que é feminino, masculino, do que são (trans)feminilidades, (trans)masculinidades, transtravestigeneridades, cisgeneridades, heteronormatividades sem desconsiderar sua condição situada no tempo-espaço. Assim, muitas estudiosas como Margaret Mead, Simone de Beauvoir, Betty Friedman, Judith Butler, Joan Scott, Paul B. Preciado, Gayle Rubin têm teorizado sobre gênero desde então. Mas não podemos esquecer de nos deslocar do eixo norte, e perceber muitos trabalhos realizados e *sendo* realizados no sul global, como na África e América Latina, em que se adota cada vez mais uma perspectiva interseccional e decolonial muito importante na análise social, como são os trabalhos de Ochy Curiel, Carla Akotirene, Lélia Gonzales, Dedê Fatumma, Letícia Nascimento, Jasbir Puar, Gayatri Spivak, Guacira Louro, Heleieth Saffioti, Maria Lugones, Oyèrónké Oyěwùmí e tantas outras cujos nomes ocupariam páginas sem fim.

No que se refere ao campo da gestão pública, as feministas avançaram ao propor categorias analíticas tais como *teto de vidro* ou *teto de cristal* (*glass ceiling*), também referido como *labirinto de cristal*, *segregação vertical de gênero*, *piso pegajoso* (*sticky floor*), *segregação horizontal de gênero*, por exemplo. Estas categorias buscam analisar e explicar os obstáculos, impedimentos e caminhos trancados em que mulheres, sobretudo mulheres negras, enfrentam ao tentarem avançar em suas carreiras. Isso acontece também no âmbito da ciência como um todo, no que se refere as suas produções, avanços, visibilidades e reconhecimento. Lembram-nos ainda das barreiras invisíveis que limitam o acesso de mulheres a cargos mais altos da administração pública, por conta de uma segregação hierárquica pautada em privilégios e desfavorecimentos baseados no gênero, bem como as duplas e triplas jornadas que exercem enquanto mulheres em sociedade, ainda que apresentem maior qualificação que os homens. Andréa Mendes (2017, p. 4) comenta que as mulheres enfrentam uma lentidão para progredirem em suas carreiras

dado o fenômeno conhecido como labirinto de cristal, expressão criada pelas pesquisadoras Alice Eagly e Linda Carli em 2007. Mendes afirma:

[...] este [conceito] amplia a ideia de Teto de Vidro, conceito criado na década de 1970 para descrever a barreira invisível que impedia o crescimento das carreiras femininas. O Labirinto de Cristal entende que desenvolver uma carreira bem-sucedida sendo mulher é possível, mas o caminho é lento, tortuoso e complexo devido às inúmeras barreiras discriminatórias com as quais as mulheres têm que lidar em todas as etapas do desenvolvimento de sua vida no trabalho e não apenas no que se refere às promoções de cargo no ambiente laboral (MENDES, 2017, p. 4).

Neste artigo, buscamos entender tais fenômenos refletidos na liderança feminina, bem como acontece a representação ou mesmo a sub-representação das mulheres na gestão pública, a partir da análise de relato de uma gestora pública, professora, diretora de *campus* universitário da rede pública federal. A relevância deste trabalho nos parece nítida: refletir, sobretudo, sobre o patriarcalismo e a segregação de gênero, grandes causadores das barreiras e entraves femininos, que estão na base do desprestígio social, da pouca representatividade e da ausência de mulheres em muitos espaços de poder e representação. Além disso, buscou-se criar inteligibilidades e alternativas para que mulheres vislumbrem caminhos de ascensão em suas carreiras, bem como consigam cada vez mais ocupar cargos elevados na administração pública.

### **Liderança Feminina Na Gestão Pública: Contextos E Conexões Teórico- Metodológicas**

Em suas análises, Neusa Delgado (2011) demonstra que os primeiros estudos concernentes às lideranças foram produzidos até a II Guerra Mundial, um desses estudos culminou na conhecida “*Teoria dos Traços*” (DELGADO, 2011, p. 7- 9). A abordagem definia os tipos de liderança em função da personalidade e características do líder, fundamentando um pressuposto de que a liderança é uma característica nata, o que desconsidera aspectos importantes referentes às diversas situações enfrentadas pelo líder e sua equipe. No entanto, a autora pontua, com base na “*Teoria do Enfoque Situacional*” (DELGADO, 2011, p. 9), que o conceito de liderança sofreu alterações, uma vez que passou a considerar outros elementos, a título de exemplo, o comportamento, entendido como um elemento que pode ser aprendido e que agrega fatores, tais como, o comportamento do líder e a sua relação com os liderados e os demais, ou seja, envolve aparatos numa perspectiva integrada.

Quando reportamos sobre a liderança feminina é importante olharmos para o passado e esmiuçar cautelosamente as diversas funções e papéis que mulheres desempenharam na história. Esse movimento se circunscreve desde a África no período que antecede a colonização europeia e documenta a liderança feminina enquanto chefes de Estados, possuidoras de verdadeiro poder político<sup>3</sup>. Segundo o relatório sobre a paridade de gênero elaborado pelo McKinsey *Global Institute*:

Na África um em cada quatro membros do conselho é do sexo feminino, a proporção (25%) é mais alta do que na Europa, segunda colocada com 23%, e está bem à frente da América Latina. A média mundial da representação feminina em conselhos de administração é de 17%. A presença de mulheres em comitês executivos na África é de 22%, mas acima da média global de 21% (MCKINSEY, 2019).

Em linhas gerais, percebe-se que a África ocupa uma posição de destaque a nível de representação feminina em cargos de liderança, entretanto, os mesmos dados, expressam a sua sub-representação, visto que as mulheres constituem a maioria da população africana. Realidade semelhante se enfrenta no contexto brasileiro, as desigualdades são patentes e as mulheres enfrentam múltiplas barreiras em diversas esferas sociais, sobretudo, na eleição e (re)eleição para cargos de lideranças. Apesar do quadro de sub-representação, podemos elencar nomes de mulheres que enaltecem o parâmetro feminino nas arenas de chefia de Estado na África, como por exemplo, Ellen Johnson Sirleaf, que foi a primeira mulher eleita democraticamente no continente, tendo governado a Libéria no período de 2006-2008; destaca-se também a Sahle-Work Zewde, que no ano de 2019, foi eleita como presidenta da Etiópia onde teve como antecessor uma figura masculina (DW, 2019), e no Brasil, no ano de 2011, evidenciou-se a primeira mulher eleita à presidência do país, Dilma Rousseff.

A UNILAB é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação da República Federativa do Brasil, com sede na cidade de Redenção no estado do Ceará. Engendrou-se a partir da Lei nº 12.289, em 20 de julho de 2010 e foi implementada em 25 de maio de 2011. A unidade de ensino é composta por três *campus*, sendo dois: *Campus* de Liberdade e Auroras localizados no Ceará, onde também há uma Unidade Acadêmica dos Palmares e o terceiro, *Campus* dos Malês, situado no estado da Bahia (especificamente no município de São Francisco do Conde).

---

<sup>3</sup> Sugestões de leituras sobre o assunto nas referências bibliográficas: RODNEY, 1975; CASIMIRO, 2004; MAZRUI, 2010.

Em conformidade com os dados levantados para essa pesquisa, com base nas informações disponíveis no site institucional da universidade em questão, mais precisamente na seção referente à galeria de reitores e reitoras<sup>4</sup>, observa-se que, em relação à liderança e à gestão do presente órgão público, por exemplo, no âmbito da reitoria, consta um homem ocupando o cargo de reitor e uma mulher no cargo de vice-reitora para a vigência de 2021 a 2025. Verifica-se também, que entre o ano de 2010 até o momento presente, a universidade esteve sob a liderança de homens e, apenas no ano 2013, foi nomeada a reitora *pro tempore* – a Professora Doutora Nilma Lino Gomes, a primeira mulher negra a ocupar um cargo de comando em uma universidade federal.

As mulheres têm ocupado postos de liderança em instituições públicas de ensino, cargos de chefia, de coordenação de ensino e acadêmica e direção, apesar da grande diferença quando se observa cursos e setores de maior incidência masculina. Mas isso não é suficiente, não estamos do mesmo modo em cargos de alto escalão, por exemplo, sobretudo, quando falamos de mulheres negras, esse número reduz drasticamente.

Ao abordar sobre liderança feminina numa universidade como a UNILAB, em que, impreterivelmente, se apresenta o marcador de raça e consequentemente os marcadores de gênero e de classe, torna-se necessário adotar lentes apropriadas para o tratamento e melhor entendimento do tema. A perspectiva da interseccionalidade tem sido esse caminho, que “[...] visa dar instrumentalidade teórico-metodológica à inseparabilidade estrutural do racismo, capitalismo e cisheteropatriarcado” (AKOTIRENE, 2019, p. 19) e que são, ainda conforme Akotirene (2019), instâncias que produzem avenidas identitárias que atingem mulheres, sobretudo, negras, inúmeras vezes de forma sobreposta, ou seja, não apenas pelo viés da raça, mas igualmente através do gênero e da classe. A interseccionalidade é um conceito criado por teóricas e estudiosas feministas negras, como Patrícia Hill Collins, Kimberlé Crenshaw, e que:

[...] explica a situação de privilégio de alguns sujeitos e grupos sociais, em geral, homens, brancos, heterossexuais, cristãos, de classe média-alta, para citar algumas possíveis intersecções, em contraposição à situação de desvantagem estrutural vivida por grupos em geral de pessoas negras, mulheres negras, LGBTQs, pessoas de religiões de matriz africana, de baixa renda ou em situação de pobreza (SANTOS COSTA, 2021, p. 22).

Crenshaw vai falar em cargas múltiplas, discriminação composta, além de definir interseccionalidade como:

---

<sup>4</sup> Galeria de Reitores e Reitoras da UNILAB: <https://unilab.edu.br/galeria-de-reitores-e-reitoras/>

[...] uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento (CRENSHAW, 2002, p. 117).

É nesse sentido que ao analisar o relato de uma gestora pública, eleita diretora de um *campus* universitário, uma mulher, mãe de três filhos, que se autodeclara negra, não se pode deixar que as problemáticas se reduzam apenas à questão de gênero, muito menos de maneira universalizada, afinal, deveríamos perguntar o que é ser mulher, o que é ser mulher negra, mãe, com dupla, tripla jornada e por aí vai, são muitas as encruzilhadas. As dificuldades e barreiras enfrentadas por gestoras apontam para vários lugares, e ao relatar sobre sua realidade na gestão pública, a participante evoca também a experiência, que embora não represente a totalidade, é crucial na tomada de decisões políticas. Joan Scott declara em seu texto *The Evidence of Experience* que: “[...]a evidência da experiência [...] torna-se evidência do fato da diferença” (SCOTT, 1991, p. 777), o que reforça a ideia de abordarmos o tema dessa investigação pelo viés da não universalização e da não essencialização, bem como, entender que há diferenças individualizadas, mas também diferenças coletivas.

No que se refere às categorias analíticas adotadas para o momento de análise dos dados, cabe mencionar e discuti-las aqui de forma um pouco mais detida, são elas: *teto de vidro*, também conhecido como *segregação vertical* de gênero, *labirinto de cristal*, e *segregação horizontal*.

A pesquisa de Andrea Steil (1997) menciona que o *teto de vidro* é um fenômeno identificado na década de 80 nos Estados Unidos e é entendido como uma série de obstáculos que afetam as mulheres, impossibilitando-as ascender a altos cargos hierárquicos organizacionais em função do gênero. Além disso, pode ser interpretado como uma metáfora empreendida para a compreensão das desigualdades no mercado laboral, correlação aos cargos de gestão e centros de comando, corroborando para a segregação de gênero (GAUCHE, ET AL, 2013). Na mesma corrente de pensamento, Daniela Vaz (2013) argumenta que este fenômeno:

[...] caracteriza-se pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações. É observado mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino (VAZ, 1993, pp. 765-766).

Com base nisso, podemos perceber que, reiteradamente, a meritocracia não é um fator preponderante na designação de um(a) candidato(a) para a ocupação de espaços de comando e tomadas de decisões, visto que ainda, “[...] gênero persiste como critério para diferenciar e oportunizar ou dificultar o acesso ao poder nas organizações” (GAUCHE, *et al*, 2013, p. 4). Isso gera práticas discriminatórias com base no gênero e a sub-representação das mulheres em altos cargos de poder, ou seja, observa-se um “*afunilamento hierárquico*” (VAZ, 2013, p. 766). Dessarte, em quais funções há uma maior incidência feminina? E o que significa? As mulheres têm preferido executar tarefas tradicionalmente definidas como femininas e, na mesma lógica, os homens têm optado por funções vistas como masculinas, sucedendo daí a segregação horizontal. Este fenômeno emergiu das concepções dos estereótipos de gênero, à medida em que tais concepções criam papéis e comportamentos assimétricos de gênero fazendo com que mulheres e homens se concentrem mais em determinadas áreas de conhecimento/atuação (GAUCHE, *et al*, 2013).

A lentidão para progredirem em suas carreiras, como mencionado em seção anterior, é uma das características também do labirinto percorrido pelas mulheres em suas vidas profissionais, bem como científicas, imantado de problemáticas da conjuntura socioeconômica, que envolve salários menores, dupla, tripla jornada, assédios de toda ordem, “[...] a internacionalização das empresas, dos mercados, a competição global, flexibilização das relações de trabalho” (MENDES, 2017, p. 13), e mesmo a fragilização dos vínculos e direitos trabalhistas. Tais elementos apenas fortalecem as barreiras que dificultam a ascensão da classe trabalhadora no geral, mas mais ainda quando estamos falando de trabalhadoras.

Betina Lima (2008), em sua pesquisa sobre mulheres cientistas do campo da física, salienta que “[...] o ‘labirinto de cristal’ destaca barreiras a todo o momento encontradas pelas cientistas desde a entrada neste mundo, barreiras também invisíveis por não se tratar de barreiras formais, mas nem por isso menos concretas e contundentes” (LIMA, 2008, p. 120). No contexto científico, seara que carrega um histórico de *práxis* androcêntrica, a

construção de saberes por parte de mulheres tem sido sempre um grande desafio. Lima discorre sobre o assunto ao abordar sobre sexismo automático e sexismo instrumental, o primeiro, refere-se ao modo como as representações sociais operam no entrelaçamento da figura feminina com seu papel de cientista, muitas vezes invisibilizando-a, desqualificando-a, desautorizando-a, removendo da sua fala e das suas produções a mesma credibilidade dada aos colegas homens. No que se refere ao sexismo instrumental, a pesquisadora explica:

O segundo tipo de violência de gênero a que me refiro é o que chamo de sexismo instrumental, aquele acionado como meio de colocar alguém em seu “devido” lugar (dito como natural). Estas violências são tentativas de assegurar posições de privilégio na hierarquia em situações de divergências, quando e principalmente outros elementos não garantem estas posições. É provável que, nestas situações, sejam utilizados inúmeros recursos, em especial nas ciências, tais como: senioridade, titulação, trajetória acadêmica (prêmios e cargos), regionalidade, área do conhecimento, raça e, em especial, gênero (LIMA, 2008, p. 67).

Ainda sobre o contexto científico e a atuação das mulheres, Regis Souza (2014) em sua dissertação “*Gênero e mulheres na universidade: um estudo de caso da UFBA*” assevera que:

O histórico limitador das mulheres nos espaços públicos está atrelado e, sobretudo, ancorado na cultura hegemônica androcêntrica e nas desigualdades de gênero, restringindo sua participação aos espaços privados, à “natureza”, ao cuidar e procriar. Na produção científico-acadêmica, estas restrições se ancoram ainda nos valores e modelo de racionalidade das ciências ocidentais modernas hegemônicas, em um saber-poder que tem, historicamente, excluído as mulheres. Tal concepção de ciência hegemônica, que tem por sujeito o homem, branco, burguês, de países desenvolvidos, ou mesmo em “desenvolvimento” (para ressaltar a especificidade acadêmica em nosso país e as diferenças de gênero existentes), construiu uma historiografia sem mulheres e sem a presença destas, estando as experiências femininas e sua participação na produção do conhecimento ainda na invisibilidade (SOUZA, 2014, p. 20).

Andréa Mendes (2017), que associa labirinto de cristal ao fenômeno do teto de vidro, afirma que, o fato das mulheres avançarem e conseguirem ocupar cargos de liderança, não equipara suas trajetórias as dos homens, ou seja, “[...] não significa que tiveram a mesma oportunidade ou competiram com o mesmo nível de obstáculos que os homens para alcançar cargos mais elevados ou até mesmo para se manter na carreira” (MENDES, 2017, p. 20). Tal questão fica melhor explanada quando atrelamos a ela leituras e análises de cunho feminista interdisciplinar, sócio-histórico, sociopolítico, que

põem em cena uma série de temas e perspectivas teóricas, metodológicas, da *práxis* humana, ampliando nosso entendimento sobre as questões de gênero atreladas às relações de poder.

## **Metodologia**

O presente trabalho caracteriza-se em uma pesquisa do tipo qualitativa ancorada na revisão bibliográfica e em entrevista estruturada, enviada através da internet, uma vez que no momento da pesquisa estávamos vivendo a pandemia da COVID-19 e continuávamos com um surto de contágios. O método qualitativo, de acordo com Maria Cecília Minayo, é entendido como uma ferramenta exploratória, de subjetividade, que se preocupa com questões da realidade que não podem ser quantificadas (MINAYO, 2002). Deste modo, foram realizadas leituras e análises de conteúdo a partir das referências bibliográficas indicadas e debatidas durante o curso de Gênero e Políticas Públicas, ofertado pelo PPGNEIM/UFBA (Programa de Pós-Graduação em Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismo), bem como a partir de outras narrativas epistemológicas que nos permitiram uma melhor compreensão do objetivo mencionado.

Ademais, conforme foi exposto, trata-se de um estudo de caso que, segundo Andrew Graham (2010), é um método de investigação empírica de caráter triangular, envolvendo a teoria, o indivíduo e o contexto, e que tem o intuito de documentar fatos concernentes à realidade estudada, fornecendo resultados de pesquisas num formato mais longo, duradouro e com mais detalhes. Dito isso, a investigação deste trabalho foi realizada a partir de aplicação de entrevista estruturada à diretora de *campus* da instituição de ensino superior (IES) já conhecida, a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), *campus* dos Malês, localizada em São Francisco do Conde - Bahia.

Com base nas abordagens de Jean Poupart, *et al.* (2014), considera-se a entrevista uma “ferramenta de informação” (POUPART, *et al.*, 2014, p. 216), que permite uma exploração mais aprofundada das perspectivas dos atores sociais, fornecendo uma melhor compreensão sobre as situações enfrentadas por eles, na medida em que possibilita o acesso à experiência dos participantes. Nesta senda, foi aplicada uma das tipologias da entrevista, isto é, a entrevista padronizada/estruturada como é descrita por algumas autoras e autores, e é entendida como uma técnica de coleta de dados em que as perguntas

são antecipadamente elaboradas e são respondidas pela(o) entrevistada(o) sem a interposição das pesquisadoras. Além disso, essa técnica de pesquisa designa os participantes de acordo com o assunto/tema das abordagens fomentadas na pesquisa, se caracterizando como um método mais rápido de obter elementos e assegurando o anonimato (GIL, 2002; MARCONI & LAKATOS, 2003; BONI & QUARESMA, 2005). A escolha pela entrevista estruturada também se justifica pelo momento pandêmico enfrentado no ano de 2022, bem como algumas impossibilidades de aplicação *online* em tempo real.

As questões que constituem a entrevista da pesquisa foram majoritariamente abertas e algumas fechadas. O instrumento foi encaminhado para o *e-mail* pessoal da gestora e as questões foram formuladas com base no tema da pesquisa, focando nos objetivos da investigação. A entrevistada teve acesso ao mecanismo de resposta por meio do *e-mail* e ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), que solicita a exposição dos dados fornecidos, mas salvaguarda o anonimato da participante. Desta maneira, a entrevista foi encaminhada no mês de junho de 2022 e a participante respondeu sem interposição das pesquisadoras.

Para o momento da análise dos dados gerados em entrevista, foram consideradas como categorias analíticas, teto de vidro (labirinto de cristal), também conhecido como segregação vertical, bem como a segregação horizontal, como já explanadas anteriormente.

### **Análise De Dados**

O objetivo dessa seção é traçar algumas considerações acerca dos dados gerados em entrevista com a diretora do *campus* em questão, identificada como mulher negra, mãe de três filhos, pós-doutora em Educação. A entrevista foi dividida em quatro blocos, num primeiro bloco foram contempladas perguntas de cunho pessoal, cujas informações já foram brevemente descritas neste parágrafo; num segundo bloco, as questões apontaram para a sua formação, para o cargo de diretora exercido, se há dificuldades e vantagens neste exercício, se houve alguma mudança em sua vida em função do cargo. O terceiro bloco de perguntas referiu-se a sua atuação nas tomadas de decisões e o quarto bloco de questões abordou os motivos que influenciam a participação de mulheres na gestão pública. A análise não pretende esgotar tão rica discussão em tão poucas páginas, mas fornecer pontos focais para o entendimento da problemática e expansão do debate.

Em seu relato, a participante conta que é docente da UNILAB desde 2015 e que desde 2018 exerce o cargo de diretora do *campus*. Para ocupar esse cargo, ela comenta, “*é preciso ser docente com doutorado e com cargo efetivo na universidade*”, o que nos leva a pensar, a partir da perspectiva interseccional, sobre a trajetória dessa mulher, negra, mãe de três crianças, num país como o Brasil, cuja história e realidade misóginas, racistas, heterossexistas se colocam como primeiras e principais barreiras para o desenvolvimento e ascensão das mulheres no geral, em particular, das mulheres negras. Pode-se observar que a entrevistada além de cumprir com o requisito do ofício, atingiu alto nível de formação, que é estágio pós-doutoral. Há porém a se destacar quando a entrevistada comenta que “*o cargo me tornou uma pessoa politicamente exposta, alterou minha dinâmica de atuação profissional (restringindo minha atuação em ações de pesquisa e extensão, bem como impedindo a prática de ensino)*”, ou seja, ela é docente, de elevada qualificação, mas não consegue conciliar as atividades do magistério superior público com o cargo de diretora de *campus*, pois vive o cargo de gestão. Além do mais, a gestão em cargo de diretoria faz com que a docente tenha que redirecionar suas tarefas e modos de se relacionar com sua família, como relata: “*além disso, a gestão impôs um novo modo de me relacionar com minha família, já que as exigências do cargo demandam uma dedicação de tempo e energia ainda maiores*”. Um breve olhar sobre o que a entrevista nos revela até o momento, recupera os sentidos empreendidos pela categoria teto de vidro, com foco para o tempo e o apoio da família, que aliás, nem todas as mulheres dispõem, a exemplo de mães solo.

Sobre essa questão familiar, mais precisamente sobre a maternidade, há de se destacar que no âmbito público, da gestão pública, em concomitância com o exercício de outros ofícios, como o magistério, a maternidade é tida como empecilho, uma das muitas barreiras, infelizmente, encarada como tal, que atravessam o caminho das mulheres. Por outro lado, a paternidade não é apontada da mesma maneira, não é uma barreira para o homem ser pai, os homens não sofrem o mesmo impacto que as mulheres com a paternidade, não são super demandados, salvo algumas poucas exceções, que não representam a sua coletividade. Muitas vezes entendida como uma espécie de “enfeite”, a paternidade imprime uma responsabilidade entre aspas, facultativa, o homem na nossa sociedade usufrui do papel e da imagem de “pai” como um *plus*, que o torna “pai de família”, “chefe de família”, lhe atribuindo respeito, mas pouco lhe é cobrado enquanto pai, pois há também uma confusão entre o ser pai e ser apenas provedor. O homem

caminha livre e com mais recompensa por ser “pai”, ainda que apenas um pai no papel, afinal, há de se convir que o abandono paterno, denunciado também como “aborto paterno”, é um fato generalizado em nossa sociedade. Estas questões estão diretamente ligadas à construção dos papéis de gênero, entendendo gênero como um construto social que influencia nos nossos modos de ser, estar e agir, pensar como homem, como mulher. Sobre as relações de gênero, Cecília Sardenberg e Márcia Macedo adicionam:

Refletir sobre relações de gênero implica realizar uma releitura de todo o nosso entorno, o que significa, por exemplo, repensar a cultura e a linguagem, os meios de comunicação social, as instituições como a família, o sistema educacional ou mesmo a religião, os processos políticos como os movimentos sociais ou partidos políticos (SARDENBERG; MACEDO, 2011, p.39).

Joan Scott define gênero como “uma forma primária de dar significado às relações de poder” (SCOTT, 1995, p.86). A pensadora comenta que, falar sobre gênero implica pensar nos símbolos culturalmente disponíveis que remetem a representações diversas sobre o feminino e o masculino; implica pensar nos conceitos e categorias adotados e embutidos nas doutrinas religiosas, nas propostas científicas, educativas, políticas, doutrinas e propostas estas que reforçam padrões que exaltam e supervalorizam grupos já privilegiados na sociedade, reforçando seus *status quo*; sugere pensar também nas instituições e organizações sociais que estão por trás dessas relações de gênero e as identidades subjetivas que

Ao ser questionada sobre “*quais são as dificuldades e vantagens enquanto mulher atuar nessa posição de gestora?*”, o relato a seguir nos desenha um quadro geral do que é ser mulher, negra, mãe (de três crianças), professora, servidora pública e gestora em conexão com os aspectos abordados por Scott:

*Uma mulher negra em cargo de gestão precisa enfrentar desafios interseccionais que incluem misoginia e racismo. Quando esta mulher é mãe, o nível de dúvida sobre suas condições de desempenhar bem a função aumenta. Durante a campanha para o primeiro mandato, por exemplo, em um dos debates a pergunta de uma docente foi: “Como é que você, sendo mãe, vai conseguir exercer cargo de gestão?”. Pergunta similar não foi direcionada ao concorrente, homem, porque há um entendimento geral de que a maternidade é um limitador para o exercício profissional das mulheres. A maternidade, na verdade, me deu a experiência do acolhimento, da administração de conflitos e interesses e a empatia*

*necessária, especialmente no cuidado das estudantes que são mães. Mesmo depois de mais de quatro anos de gestão, ainda noto comportamentos machistas, de homens que acham que podem elevar o tom de voz quando são contrariados pelas decisões de uma mulher. (TRECHO DA RESPOSTA DA ENTREVISTADA).*

No terceiro bloco de perguntas, referente à atuação da participante nas tomadas de decisão, ela comenta que as decisões são sempre discutidas internamente e buscam refletir as demandas da comunidade, por isso, são ouvidas as três categorias: docentes, discentes e técnicos administrativos. Quando perguntada se “apresentou propostas que foram acatadas?”, se “alguma foi negada?” e “qual a razão para ter sido negada?”, a docente/gestora respondeu que as demandas são geralmente acatadas porque visam atender as necessidades da comunidade acadêmica, mas enfatiza: “contudo, quando saímos da esfera local do campus, em que há boa aceitação das nossas propostas de gestão, para a realidade de discussão com a sede, nem sempre recebemos o mesmo acolhimento”. A sede, embora a docente não tenha descrito, refere-se ao “prédio que aloja a administração ou secretaria, escritório central de uma empresa” (MICHAELIS, 1998, p. 1906), que neste caso encontra-se no estado do Ceará, onde estão situados os cargos de maior escalão, geralmente ocupados por homens. Se analisamos o histórico de reitorado da UFBA (Universidade Federal da Bahia), por exemplo, observamos que em setenta e cinco anos de existência, a universidade em questão teve apenas duas reitoras, uma das quais sequer finalizou sua gestão, e isso certamente é geral, pois se trata de uma questão estrutural, outras universidades públicas apresentam quadro parecido. A USP (Universidade de São Paulo) é mais um exemplo disso; em cento e doze anos elegeu apenas uma reitora. Estas informações são públicas e podem ser encontradas nos sites das instituições. Por outro lado, a UNILAB é um órgão de ensino superior público ainda muito jovem, com apenas dez anos de idade, e durante esse período já apresentou uma mulher negra como reitora da instituição, bem como uma diretora de um dos seus *campi*, também negra.

No quarto e último bloco de perguntas referentes aos motivos que influenciam a participação feminina na gestão pública, a professora/gestora reforça a ideia de que as mulheres participam menos da gestão pública e justifica:

*Mulheres enfrentam uma sociedade misógina, que ainda perpetua comportamentos preconceituosos e excludentes,*

*em especial às mulheres mães. Normalmente há uma sobrecarga de tarefas, que inclui o cuidado de filhos, casa e atividades profissionais. Considero-me privilegiada por contar com uma rede de apoio (companheiro, pai, mãe e outros familiares), mas sei que esta não é a realidade da maioria das mulheres. (TRECHO DA RESPOSTA DA ENTREVISTADA).*

Ao ser perguntada sobre o que deve ser feito para estimular uma maior participação feminina na gestão pública, ela aponta mais uma das barreiras que compõem o teto de vidro, categoria analítica em foco neste trabalho:

*O estímulo ao fim dos assédios sexual e moral é um primeiro passo. Adequação de jornada de trabalho, valorização e políticas de qualificação também são estratégias eficientes, no meu ponto de vista. (TRECHO DA RESPOSTA DA ENTREVISTADA).*

A participante nos convida a pensar que as mulheres estão aptas a exercer cargos de liderança, ainda que a realidade social obstaculize essa empreitada, também relata que não existe uma política institucional de incentivo à participação de mulheres na gestão da sua universidade. Essa realidade, retomando a leitura sobre ser uma questão de estrutura, não se restringe à UNILAB. “*As mulheres que ocupam estes cargos o fazem porque contam com apoio de suas redes internas, de seus pares, com o desejo de estudantes, mas não com incentivo de gestão*”, finaliza a participante.

## **Considerações Finais**

Como comenta Mendes (MENDES, 2017, p. 4): “[...] desenvolver uma carreira bem-sucedida sendo mulher é possível, mas o caminho é lento, tortuoso e complexo devido às inúmeras barreiras discriminatórias com as quais as mulheres têm que lidar em todas as etapas do desenvolvimento de sua vida no trabalho”. Neste artigo buscamos mostrar, a partir dos dados gerados em entrevista com uma professora/diretora de *campus*, mulher negra e mãe, fenômenos e características relativos ao teto de vidro, refletidos na liderança feminina, e como acontece a representação ou mesmo a sub-representação das mulheres na gestão pública. A relevância deste trabalho nos parece nítida depois desta breve análise, afinal, mulheres são subestimadas em muitos espaços e âmbitos sociais e institucionais, e o mundo profissional é apenas mais um. É importante que as instituições, sobretudo, as públicas, organizem e executem políticas institucionais de incentivo à



participação de mulheres na gestão pública e criem alternativas para que mulheres vislumbrem caminhos de ascensão em suas carreiras, bem como consigam cada vez mais ocupar cargos elevados na administração pública. Como estudo de caso, entendemos que a realidade situada se reflete em outros espaços igualmente institucionais, e que a continuidade da pesquisa é importante para averiguar transformações. Ademais, esperamos que os relatos da nossa participante contribuam para tomadas de ação e abra espaços de debate e reflexão sobre o tema.

## Referências

AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019. (Coleção Feminismos Plurais).

hooks, b. **Ensinando a transgredir: a educação como prática da liberdade**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017.

BONI, V.; QUARESMA, S. J. **Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**, Em TESE, 2005, p. 68-80.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CARNEIRO, Sueli. Gênero, raça e ascensão social. **Estudos Feministas**, ano 3, n. 2, p. 544-552, 2 sem. 1995.

CARNEIRO, S. Raça e gênero. In: BRUSCHINI, C.; UNBEHAUM, S. (Org.). **Gênero, democracia e sociedade brasileira**. São Paulo: 34, 2002.

CARNEIRO, S. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Universidade de São Paulo, n. 24, p. ???, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n24/n24a02.pdf>. Acesso em: 2022.

CASIMIRO, I. **Paz na terra, guerra em casa**. Série Brasil e África, Ed. UFPE, Pernambuco, 2004.

COLLINS, P. H.; BILGE, S. **Interseccionalidade**. Tradução: Rane Souza. São Paulo: Boitempo, 2020.

CRENSHAW, K. **Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero**. Acesso em: 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/mbTpP4SFXPnJZ397j8fSBQQ/?lang=pt&format=pdf>.



CRENSHAW, K. **A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero.** Revista Estudos Feministas, v.10, n.1, p.177, 2002. Disponível em: [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4253342/mod\\_resource/content/1/InterseccionalidadeNaDiscriminacaoDeRacaEGenero\\_KimberleCrenshaw.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4253342/mod_resource/content/1/InterseccionalidadeNaDiscriminacaoDeRacaEGenero_KimberleCrenshaw.pdf)

DELGADO, N. M. L. F. **Desafios da Gestão e Liderança feminina em Cabo Verde:** Como exercer a Liderança em Espaços de Identidade Masculina, Dissertação (Mestrado em Gestão de Empresas), Lisboa, ISCTE, 2011.

DW. **Quem são as mulheres mais poderosas de África?** Disponível em: <https://www.dw.com/pt-002/quem-s%C3%A3o-as-mulheres-mais-poderosas-de-%C3%A1frica/g-46271592> Acesso em 18/07/2022.

FAIRCLOUGH, N. **Critical discourse analysis: the critical study of language.** London: Longman, 1995.

FRASER, N. **Mapeando a imaginação feminista:** da redistribuição ao reconhecimento e à representação. Estudos Feministas, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 291-308, maio/ago. 2007b.

GAUCHE, S.; VERDINELLI, A. M.; SILVEIRA, A. **Composição das equipes de gestão nas universidades públicas brasileiras:** segregação de gênero e/ou vertical e presença de homosociabilidade, Brasília: GRP, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GRAHAM, A. **Como escrever e usar estudos de caso para o ensino e aprendizagem no setor público.** ENAP: Brasília, 2010.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003.

LERNER, G. El origen del patriarcado. In: \_\_\_\_\_. **La creación del patriarcado.** Barcelona: Crítica, 1990. cap. 11, p. 310-330.

LIMA, B. S. **Teto de vidro ou labirinto de cristal?** as margens femininas das ciências. Orientação: Dra. Rita Segato, Dissertação (Mestrado em História), Brasília, UnB, 133f., 2008.

MAZRUI, A. À; WONDJI, C. **A evolução relativa aos papéis dos homens e das mulheres.** In: História Geral da África VIII: África desde 1935, UNESCO, Brasília, 2010.

MENDES, A. P. **Labirinto de cristal:** mulheres, carreira e maternidade, uma conciliação possível? Orientação: Dra. Carla Cristina, Dissertação (Mestrado em Psicologia Social), São Paulo, PUC-SP, 89f., 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org). **Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2002.



PALMEIRO, M. J. **Teoria Feminista Contemporânea: uma aproximação desde la ética** (Cap. Analítica de La Opressão Patriarcal). Madrid: Complutense, 2004. p. 33-67.

POUPART, J. *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis: Vozes, 2014.

RODNEY, W. **Como a Europa subdesenvolveu a África**, Lisboa, Seara Nova, 1975.

SAFFIOTI, H. A ontogênese e filogênese do gênero. In: STEVENS, Cristina Maria Teixeira; SWAIN, Tânia Navarro. **A construção dos corpos: perspectivas feministas**. Florianópolis: Mulheres, 2008.

SANTOS COSTA, N. P. **O discurso sexista e a construção da ideia de fragilidade feminina em materiais impressos**. Revista DisSoL-Discurso, Sociedade e Linguagem, v.10 (2019): 124-145. Disponível em: <http://ojs.univas.edu.br/index.php/revistadissol/article/view/638>.

SANTOS COSTA, N. P. **Língua(gem) e Violência Simbólica**. In: NETO, M. J. S. (Org.). **Língua(gem) e Justiça Social: saberes, práticas e paradigmas**. Tutóia: Diálogos, 2021. v.1. pp. 16-34. [Livro eletrônico].

SANTOS COSTA, N. P. **Discursos potencializadores de violências contra mulheres na internet**. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Língua e Cultura) – PPGLinC, Instituto de Letras, UFBA, Salvador, 2017.

SARDENBERG, C. M. B.; MACEDO M. S. **Relações de gênero: uma breve introdução ao tema**. Salvador: UFBA - NEIM 2011. p. 33-48.

SCOTT, J. W. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Educação e Realidade, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, jul/dez. 1995. p. 297-325

SCOTT, J. W. **The evidence of experience**. The University of Chicago Press: Critical Inquiry, Vol. 17, No. 4 (Summer, 1991), pp. 773-797. Disponível em: <https://sopesp.com.br/2019/11/28/africa-lidera-ranking-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao><http://www.jstor.org/stable/1343743>.

SOPESP. **África lidera ranking de mulheres em conselhos de administração**. Disponível em: <https://sopesp.com.br/2019/11/28/africa-lidera-ranking-de-mulheres-em-conselhos-de-administracao/>>. Acesso em: 2022

SOUZA, R. G. S. **Gênero e Mulheres nas Universidades**. Dissertação (Estudos Interdisciplinares sobre Mulheres, Gênero e Feminismos) – PPGNEIM, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, UFBA, Salvador, 2014.

STEIL, A. V. **Organizações, gênero e posições hierárquicas - compreendendo o fenômeno de teto de vidro**. São Paulo, V. 32, No. 3, Revista de Administração, pp. 62-69, 1997.



THORNTON, G. **Mulheres estão em 38% em cargos de liderança no Brasil.** Disponível em: <https://g1.globo.com/dia-das-mulheres/noticia/2022/03/08/mulheres-estao-em-38percent-dos-cargos-de-lideranca-no-brasil-mostra-pesquisa.ghtml>. Acesso em 13 jul. 2022.

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas - evidências para o Brasil.** Campinas, V. 22, No.3 (49), Economia e Sociedade, pp. 756-790, 2013.