



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



PÂMELA EMANUELLE NONATO DE JESUS

A EXPERIÊNCIA FEMININA NA GESTÃO ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EM UMA  
CIDADE NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

MARIANA  
2025

PÂMELA EMANUELLE NONATO DE JESUS

A EXPERIÊNCIA FEMININA NA GESTÃO ADMINISTRATIVA MUNICIPAL EM UMA  
CIDADE NO INTERIOR DE MINAS GERAIS

Monografia apresentada como requisito parcial  
para aprovação na disciplina CAD018 do Curso  
de Administração da Universidade Federal de  
Ouro Preto.

Orientador: Profa. Dra. Ana Flavia Rezende

## SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

J58e Jesus, Pamela Emanuelle Nonato De.  
A Experiência Feminina na Gestão Administrativa Municipal em uma  
Cidade no Interior de Minas Gerais. [manuscrito] / Pamela Emanuelle  
Nonato De Jesus. - 2025.  
33 f.: il.: tab..

Orientadora: Profa. Dra. Ana Flavia Rezende.  
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.  
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Liderança em mulheres. 2. Mulheres - Atividades políticas. 3.  
Mulheres nas profissões. 4. Mulheres no serviço público. I. Rezende, Ana  
Flavia. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 364.65-055.2(815.1)

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador  
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a140



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**Pâmela Emanuelle Nonato De Jesus**

### **A Experiência Feminina na Gestão Administrativa Municipal em uma Cidade no Interior de Minas Gerais**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 27 de agosto de 2025.

#### Membros da banca

Dra. Ana Flávia Rezende - Orientador(a) Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Simone Evangelista Fonseca- Universidade Federal de Ouro Preto  
Dra. Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza- Universidade Federal de Ouro Preto

Ana Flávia Rezende - Orientador, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 27/08/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Ana Flávia Rezende, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 27/08/2025, às 19:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [http://sei.ufop.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0962221** e o código CRC **5710917B**.

## ABSTRACT

This study investigates the challenges and contributions of women in municipal administrative management in a city in the interior of Minas Gerais. The research, qualitative and descriptive in nature, uses semi-structured interviews with municipal secretaries to understand their trajectories, difficulties faced, institutional support, work-life balance, as well as their perceptions of organizational culture and achievements. The analysis reveals that, despite progress in women's participation in public administration, obstacles related to gender prejudice, cultural resistance, inequality of opportunities, and difficulties in balancing social roles still persist. However, the interviewed secretaries demonstrate resilience, intrinsic motivation, and perception of institutional support—factors that enhance their performance and contribute to the promotion of a more inclusive management. The results highlight the importance of public policies and institutional actions that strengthen female presence in leadership positions, promoting gender equity and the development of a more diverse and representative public administration.

**Keywords:** female participation in public administration, a more inclusive management, gender equity.

## RESUMO

Este trabalho investiga os desafios e as contribuições de mulheres na gestão administrativa municipal em uma cidade do interior de Minas Gerais. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, utiliza entrevistas semiestruturadas com secretárias municipais para compreender suas trajetórias, dificuldades enfrentadas, apoio institucional, conciliação entre vida profissional e pessoal, além de suas percepções sobre cultura organizacional e conquistas. A análise revela que, apesar do avanço na participação feminina na administração pública, persistem obstáculos relacionados ao preconceito de gênero, resistência cultural, desigualdade de oportunidades e dificuldades na conciliação de papéis sociais. Contudo, as secretárias entrevistadas demonstram resiliência, motivação intrínseca e percepção de apoio institucional, fatores que favorecem sua atuação e contribuem para a promoção de uma gestão mais inclusiva. Os resultados evidenciam a importância de políticas públicas e ações institucionais que fortaleçam a presença feminina em cargos de liderança, promovendo a equidade de gênero e o desenvolvimento de uma administração pública mais diversa e representativa.

**Palavras-chave:** participação feminina na administração pública, uma gestão mais inclusiva, equidade de gênero.

## SUMÁRIO

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 1. Introdução .....                                       | 6  |
| 2. Referencial teórico .....                              | 9  |
| 2.1 Trabalho e Gênero .....                               | 9  |
| 2.2 Teoria Teto de Vidro.....                             | 13 |
| 2.3 Mulheres no setor público.....                        | 14 |
| 3. Percurso metodológico.....                             | 15 |
| 4. Apresentação e análise dos dados .....                 | 17 |
| 4.1 Trajetória profissional e motivação .....             | 18 |
| 4.2 Desafios na atuação e gestão.....                     | 20 |
| 4.3 Apoio institucional e autonomia .....                 | 21 |
| 4.4 Conciliação entre vida profissional e pessoal .....   | 23 |
| 4.5 Relações institucionais e cultura organizacional..... | 24 |
| 4.6 Conquistas e contribuições percebidas.....            | 26 |
| 5. Considerações finais .....                             | 28 |
| Referências.....                                          | 30 |

## 1. Introdução

As mulheres passaram a ter maior participação no mercado de trabalho a partir da Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX), devido à escassez de mão de obra. Gradativamente, elas passaram a buscar posições de poder e liderança no mercado de trabalho, nas esferas privada e pública (Hobsbawm, 2000).

Não obstante, séculos de um sistema sociopolítico que coloca os homens em posições de poder, favorecendo o gênero masculino e a heterossexualidade em relação a outros gêneros e orientações sexuais, denominado como patriarcado, impuseram à mulher, em geral de forma exclusiva, as funções de mãe, esposa e cuidadora do lar, afastando-as, portanto, dos espaços públicos e consequentemente do trabalho assalariado (Gomes *et al*, 2014). Nesse contexto, atribuiu-se à mulher traços necessários ao desenvolvimento desses papéis, sob a ótica do gênero, conferindo-lhe características como ser mais dócil, amável, cautelosa, cuidadosa e tradicional, comparativamente aos homens. Entretanto, essas supostas características não são natas, inerente ao sexo feminino desde o seu nascimento, mas construídas socialmente (Gomes *et al*, 2014).

Sendo assim, o trabalho doméstico foi atribuído as mulheres por meio de discursos que enfatizam a ideia da natureza feminina para o cuidado. Essa ideologia por muito tempo limitou a vida das mulheres ao espaço privado, e consequentemente, as transformações socioeconômicas e a luta por autonomia das mulheres evidenciam a persistência da desigualdade salarial e da precarização do trabalho, por exemplo (Abreu, 2020). Isso revela um esforço para manter um modelo que sustenta a interseção dos espaços políticos - tanto no âmbito profissional quanto no doméstico - estruturados a partir da lógica de uma divisão sexual de papéis socialmente atribuídos como "masculinos" e "femininos". Essa dinâmica assegura que a esfera da reprodução continue sendo vista como predominantemente feminina, reforçando assim os fatores que permitem a manutenção de desigualdades em termos de postos e remuneração entre homens e mulheres no ambiente de trabalho (Abreu, 2020).

Denomina-se como trabalho doméstico o conjunto de tarefas diárias destinadas à produção de valores de uso, bem como os serviços necessários para atender às necessidades da reprodução da força de trabalho. A história construiu um modelo de família cuja a mãe, se tornou a responsável por dedicar uma atenção maior ao cuidado e à educação dos filhos/as, se

comprometendo com formação moral das crianças dentro de suas casas. Nessa configuração, os espaços fora de casa seriam, por direito, designados aos homens, vistos como provedores e chefes da família (Abreu, 2020). No entanto, quando o que se chama de trabalho doméstico passou a ser identificado como trabalho profissional, a sociedade pode se atentar a outros temáticas e problematizações como “divisão sexual do trabalho” (Hirata, *et al*, 1994).

A evolução das mulheres no mercado de trabalho, desde os primórdios da Revolução Industrial até os dias atuais, reflete uma trajetória de luta por reconhecimento e igualdade. Inicialmente restritas a funções domésticas e setores limitados, as mulheres gradualmente conquistaram espaço em diversas áreas profissionais, destacando-se em campos como educação, saúde e tecnologia. Apesar dos avanços significativos, como o recorde de ocupação feminina em 2023, desafios como a desigualdade salarial ainda persistem. A busca por igualdade de oportunidades é uma pauta contínua, exigindo o comprometimento de toda a sociedade para garantir que as mulheres possam exercer plenamente seus direitos e contribuir para o desenvolvimento econômico e social do país (Governo do Brasil, 2024).

Teorias como fenômeno do teto de vidro, definido por Hymowitz e Schellhardt em 1986, identifica a barreira invisível que impede as mulheres de alcançarem cargos de liderança nas organizações, apesar de sua crescente participação no mercado de trabalho. Este conceito, descrito como uma "barreira sutil, mas forte", destaca as diversas formas de desigualdade de gênero que persistem, incluindo fatores sociológicos, culturais, educacionais e legais que marginalizam as mulheres (Steil, 1997; Kjeldal *et al*, 2008). Por outro lado, o "*glass cliff*" refere-se à tendência de mulheres serem escolhidas para lideranças em contextos de crise ou desempenho ruim, o que representa um fenômeno mais recente e em estudo (Acar, 2015).

Essas teorias revelam as complexidades da desigualdade de gênero no ambiente corporativo, destacando a necessidade de um entendimento mais profundo sobre as barreiras enfrentadas por mulheres em sua trajetória profissional (Carneiro *et al*, 2019). Em especial em um contexto no qual a participação feminina no mercado de trabalho, entre 1990 e 2019, passou de 34,8% para 54,3% (Souza *et al*, 2024). Entretanto, ainda é notória a falta de presença feminina em cargos de liderança (World Economic Forum [WEF], 2022). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2019, a porcentagem de mulheres em posições de liderança foi de 37%, enquanto os homens ocupavam 63% dessas posições (IBGE, 2020). Esse cenário no contexto organizacional das empresas privadas no Brasil é similar no setor público brasileiro (Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada [Ipea], 2020).

Embora as mulheres estejam cada vez mais presentes em áreas de gestão pública e em equipes técnicas, a liderança feminina ainda é marcada por desafios devido a estereótipos de

gênero que as associam a papéis tradicionais de cuidado. Apesar de sua crescente participação na formulação de políticas públicas em níveis nacional e internacional, a baixa representação em cargos de alto escalão indica que, mesmo com competências comprovadas, as mulheres precisam continuar justificando sua capacidade de liderança e articulação política como aponta estudo da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2024).

Desde a promulgação da Constituição de 1988, que condicionou o ingresso no setor público por meio de concurso público ou por cargos de livre nomeação e exoneração, as posições de liderança geralmente são preenchidas por decisão de pessoas que possuem poder discricionário dentro da Administração Pública, utilizando seus próprios critérios e julgamentos. Apesar da maior igualdade no acesso aos cargos públicos, persiste a segregação de gênero, especialmente em posições de liderança (Andrade *et al*, 2023).

Nesse contexto, observa-se que a ascensão das mulheres a cargos gerenciais enfrenta obstáculos como a resistência à liderança feminina. Os cargos de Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE) mostram que, embora a presença feminina seja de cerca de 46,55% nos níveis mais baixos (DAS 1, 2 e 3), há uma queda significativa na participação feminina em níveis mais altos, como o DAS-6, onde a ocupação média é de apenas 19,77% (IPEA, 2020). Observasse um padrão semelhante nas FCPE, onde a participação feminina nos níveis 1 a 3 é em torno de 40%, caindo para cerca de 30% no nível 4. Além disso, a diferença salarial entre os gêneros, que diminuiu de 18% para 9,75% entre 2000 e 2016, teve um leve aumento posteriormente, alcançando 10,5% (IPEA, 2020). Essa discrepância é acentuada pela baixa representatividade feminina em cargos de confiança, que possuem maior remuneração, contribuindo para a diferença salarial entre homens e mulheres no serviço público (ENAP, 2018).

A pergunta norteadora desta pesquisa é: Quais são os desafios enfrentados e as contribuições realizadas pelas mulheres na gestão administrativa municipal de uma cidade do interior de Minas Gerais? De maneira específica, o objetivo da pesquisa é compreender os desafios enfrentados por essas mulheres no exercício de suas funções como secretárias municipais de uma cidade do interior de Minas Gerais.

Apesar das distintas finalidades dos setores público e privado, ambos compartilham a característica comum de uma baixa representação feminina em posições de liderança. Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2020), embora as mulheres representem 59% do total de servidores federais, elas recebem, em média, 24% a menos que os homens.(IPEA, 2020). Além disso, apenas 25% das secretarias de estado em todo o Brasil são ocupadas por mulheres. Mesmo em áreas onde predominam lideranças femininas, como na Educação e

Assistência Social, que contam com 60% de mulheres à frente das pastas, a desigualdade se torna evidente em setores como Segurança Pública, onde não há nenhuma mulher em posição de liderança, e na Saúde, que abriga apenas três mulheres nesse tipo de cargo (ENAP, 2020). Esses dados ressaltam a necessidade de abordar as experiências das mulheres nas hierarquias corporativas como parte fundamental da promoção de um ambiente mais inclusivo e equitativo no mercado de trabalho.

Já o Instituto Ethos em 2024 identificou, no setor privado, um estreitamento hierárquico, ou seja, observa-se um nível de diversidade de gênero muito mais amplo nos cargos iniciais, enquanto nas posições de liderança esse índice diminui, culminando na pouca representatividade desse grupo nesse tipo de cargo no contexto organizacional. Especificamente, a predominância masculina é evidente nos cargos de níveis hierárquicos superiores, com mais de 58% ocupados por homens, enquanto a presença feminina é consideravelmente menor, variando entre 18,6% e 42%. Por outro lado, nos cargos de níveis hierárquicos inferiores, a situação se inverte: as mulheres representam a maioria, alcançando 72,5% no total e 54,5% especificamente no cargo de trainees e estagiária respectivamente, esse fenômeno é denominado “degrau quebrado”, conforme a psicóloga Monique Stony (Instituto Ethos, 2024).

Esses dados evidenciam um padrão de desigualdade de gênero nos níveis mais altos de decisão do Conselho de Administração. Esse cenário reforça a necessidade de implementar iniciativas que promovam a igualdade de gênero, visando aumentar a representatividade feminina em posições de liderança e contribuir para uma governança mais inclusiva e equilibrada.

## **2. Referencial teórico**

### **2.1 Trabalho e Gênero**

Até o século XIX, havia uma distinção entre os domínios público e privado, onde os homens eram os provedores da família na esfera pública, enquanto as mulheres eram responsáveis pelo lar na esfera privada, refletindo uma divisão sexual do trabalho (Sousa *et al*, 2016). Os homens eram associados a funções de maior prestígio social, como política e religião, enquanto as mulheres estavam vinculadas à esfera reprodutiva (Hirata, *et al*, 1994). Essa divisão do trabalho era sustentada por influências sociais que atribuía significados específicos a cada gênero (Antunes, *et al*, 2018).

A partir do século XX, as mudanças socioeconômicas e o movimento feminista começaram a promover a necessidade de um equilíbrio entre a participação de homens e mulheres nas esferas pública e privada (Sorj *et al*, 2007; Bruschini *et al*, 2012). Essa transformação implica que, com a maior presença das mulheres no mercado de trabalho, deve haver uma proporcionalidade na participação dos homens nas tarefas domésticas e na educação dos filhos, o que demonstra um senso de igualdade e apoio à carreira das mulheres (Seierstad *et al*, 2015).

Apesar dos avanços na participação feminina no mercado de trabalho, a desigualdade na distribuição de cargos de liderança em comparação aos homens ainda persiste. Uma das explicações para essa disparidade é a teoria do papel social, (Eagly, 1987). Essa teoria destaca as crenças e expectativas amplamente disseminadas na sociedade sobre os estereótipos de gênero e como homens e mulheres deveriam se comportar, formando o que são conhecidos como papéis de gênero. De acordo com esses papéis, os homens são frequentemente associados a atributos de agência, como liderança, agressividade, ambição e firmeza. Em contrapartida, as mulheres são frequentemente vinculadas a características que enfatizam o cuidado com os outros, como valores coletivos e atenção aos relacionamentos interpessoais. (Koenig *et al*, 2011).

Além disso, os atributos associados à agência também são considerados características prototípicas de líderes, de acordo com a percepção da maioria das pessoas (Koenig *et al*, 2011). Ser visto como um líder ideal contribui para que essa pessoa receba avaliações positivas em relação à sua eficácia na liderança (Giessner *et al*, 2009).

Segundo a teoria da congruência de papéis, desenvolvida por Eagly, a incompatibilidade entre o papel esperado de um líder e o papel de gênero atribuído às mulheres, ambas construções socioculturais, prejudica sua ascensão a posições de liderança, bem como a avaliação de suas capacidades nesse papel. Isso ocorre porque as mulheres podem ter seu potencial para exercer a liderança subestimado, levando à sua sub-representação em cargos de chefia (Eagly *et al*, 2002).

No Brasil, a predominância masculina em cargos de liderança tem gerado diversas desigualdades de gênero (Carreira *et al*, 2001). Entre as barreiras enfrentadas pelas mulheres na liderança, destaca-se o sistema patriarcal, que privilegia os homens em detrimento das mulheres, resultando em desigualdades sociais, culturais e econômicas. Apesar de discursos sobre igualdade de oportunidades, os obstáculos à participação feminina no mercado de trabalho são evidentes, especialmente em relação à remuneração, aceitação e ao exercício de determinadas funções (Silva *et al*, 2020).

É importante reconhecer que o trabalho doméstico foi imposto às mulheres e, como acrescenta Federici, “também foi transformado em um atributo natural da psique e da personalidade femininas, uma necessidade interna, uma aspiração, supostamente proveniente das profundezas da nossa natureza feminina”. (Federici, 2019, p.42) Contudo, essa “naturalização” baseia-se em elementos que se estruturaram a partir de determinados construtos históricos, sociais, políticos, sexuais, físicos e emocionais. Esses fatores moldaram os papéis que as mulheres deveriam desempenhar dentro da organização social das famílias, que, por sua vez, foram apropriadas pelo capital (Federici, 2019).

Essa "combinação específica de serviços físicos, emocionais e sexuais" está profundamente relacionada ao papel que as mulheres são obrigadas a assumir, onde elas atuam tanto como empregadas quanto como donas de casa. Esse fenômeno torna o trabalho delas muito difícil e, ao mesmo tempo, invisível para a sociedade (Federici, 2019, p.45)

A divisão do trabalho e as disparidades de gênero nas famílias são as causas mais significativas da inserção desigual de homens e mulheres no mercado de trabalho. A naturalização das responsabilidades femininas pelo trabalho doméstico impede que empregadores, legisladores e gestores públicos questionem normas de seleção, promoção e remuneração, além de leis e serviços sociais disponíveis, todos organizados com base na suposição de que cabe às mulheres assumirem os cuidados com a família (Fontoura *et al*, 2009).

O fenômeno conhecido como "conflito família-trabalho" é uma questão que se revela como uma barreira significativa na vida de muitas mulheres, especialmente em contextos profissionais dominados por uma cultura masculina, como ocorre nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM) por exemplo. Essa tensão se intensifica pelo fato de que as mulheres são frequentemente pressionadas a se adaptar às normas e expectativas típicas desses ambientes de trabalho, ao mesmo tempo em que são cobradas por atender às demandas sociais vinculadas ao papel feminino tradicional, que inclui a maternidade e a responsabilidade com o cuidado da família e do lar (Chowdhury *et al*, 2019).

Muitas vezes a maternidade é vista como uma conquista pessoal. No entanto, as mulheres que ocupam posições de liderança frequentemente enfrentam dilemas complexos ao tentarem equilibrar as exigências do trabalho com as necessidades e responsabilidades familiares. A presença cobrada tanto no ambiente profissional quanto no doméstico pode gerar um desafio emocional e logístico, exigindo um constante esforço para se fazer presente entre essas duas esferas da vida. Muitas mulheres se veem forçadas a escolher entre priorizar suas carreiras ou adiar, ou até mesmo renunciar, à maternidade. Elas reconhecem que conciliar trabalho e maternidade é um desafio que demanda um esforço considerável. (Macedo, 2024).

Nesse contexto, é fundamental destacar a importância de políticas e práticas empresariais que apoiem essa conciliação, como licença parental adequada, horários flexíveis e opções de teletrabalho. Além disso, a compreensão e a empatia por parte dos líderes e colegas de trabalho são essenciais para criar um ambiente de suporte, que permita que as mulheres se sintam valorizadas tanto em suas funções profissionais quanto em seus papéis como mães. Ao promover uma cultura organizacional que reconheça e respeite essas necessidades, as empresas não só ajudam a aliviar a pressão sobre as mulheres líderes, mas também contribuem para um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo (Macedo, 2024).

As relações de gênero no ambiente de trabalho refletem uma divisão sexual do trabalho, onde as mulheres, mesmo em ambientes predominantemente masculinos, são frequentemente relegadas a atividades leves e secundárias. Para conquistar espaço, muitas mulheres adotam comportamentos masculinos, enfatizando a seriedade e a profissionalismo, como observado em depoimentos de gestoras. No entanto, essa adaptação não elimina a discriminação, pois, embora mulheres e homens possam ocupar os mesmos cargos, os homens mantêm o poder de decidir quais tarefas cada um desempenhará, perpetuando a desigualdade. (Macedo, et al, 2012).

A presença feminina é frequentemente utilizada para mascarar essa discriminação, criando a ilusão de igualdade, enquanto as mulheres continuam a lutar por reconhecimento e aceitação em um ambiente que demanda conformidade aos padrões masculinos. Assim, a luta por igualdade vai além da presença, envolvendo também a necessidade de reconhecimento das diferenças e das conquistas necessárias para a verdadeira inclusão (Macedo, *et al*, 2012).

As trajetórias profissionais nessas áreas, geralmente consideradas masculinas, impõem exigências que incluem longas jornadas de trabalho, muitas vezes com a expectativa de que os profissionais se dediquem exclusivamente às suas funções. Essa dinâmica não deixa espaço para que as mulheres possam equilibrar adequadamente suas obrigações profissionais com suas responsabilidades pessoais e familiares. Assim, o cenário se torna extremamente desafiador para aquelas que atuam nesses setores, levando muitas a considerar a renúncia a aspectos importantes de suas vidas pessoais, incluindo a decisão de não ter filhos ou de adiar a maternidade. (McCullough, 2011; Saavedra et al, 2010).

A intersecção entre a vida profissional e a vida familiar, portanto, não é apenas uma questão de escolha individual, mas reflete um sistema estrutural que favorece a perpetuação de normas de gênero que dificultam a plena participação das mulheres em suas respectivas áreas de atuação. O reconhecimento e a discussão dessas barreiras são cruciais para a promoção de ambientes de trabalho mais inclusivos e que respeitem a diversidade de responsabilidades que

as profissionais enfrentam, contribuindo para uma mudança cultural que permita um verdadeiro equilíbrio entre a vida profissional e a vida familiar (McCullough, 2011; Saavedra *et al*, 2010).

## **2.2 Teoria Teto de Vidro**

A teoria conhecida como "teto de vidro" é um conceito fundamental na discussão sobre desigualdade de gênero nas organizações. O termo foi introduzido pela primeira vez nos Estados Unidos em 1986, por Hymowitz e Schellhardt, em um relatório do *Wall Street Journal*, para ilustrar as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam ao progredir na hierarquia corporativa. Desde então, o tema tem sido amplamente investigado (Yu *et al*, 2018). Esse fenômeno se caracteriza pela lentidão na ascensão profissional das mulheres, resultando em sua sub-representação em cargos de liderança e, conseqüentemente, nas esferas mais elevadas de poder, prestígio e remuneração. Isso ocorre mesmo quando as mulheres possuem habilidades e competências iguais ou superiores às de seus colegas do gênero masculinos (Vaz *et al*, 2013).

O fenômeno do teto de vidro é uma forma específica de desigualdade de gênero e raça, distinta de outros tipos de discriminação (Cotter *et al*, 2001). Quatro critérios foram estabelecidos para que uma desigualdade de gênero possa ser classificada como um efeito de teto de vidro: 1) A diferença deve ser atribuída à raça ou gênero, não sendo explicada por outras características relevantes para o desempenho do trabalho; 2) A desigualdade deve ser mais pronunciada em níveis hierárquicos superiores do que em níveis inferiores; 3) A diferença deve afetar as oportunidades de avanço a níveis mais altos, e não apenas a proporção de cada gênero ou raça nesses níveis; e 4) A desigualdade deve se acentuar ao longo da trajetória profissional (Cotter *et al*, 2001).

Muitos estudos sobre o "teto de vidro" enfocam as barreiras sistemáticas e sociopsicológicas que dificultam o avanço das mulheres em posições de gestão superiores (Yu *et al*, 2018). Contudo, os fatores que contribuem para o sucesso feminino na administração pública têm recebido menos atenção. Conforme os estudos realizados por Yu em 2018, onde são analisados os aspectos que favorecem a progressão na carreira de autoridades policiais femininas em nível federal. Os dados revelaram que a persistência é a estratégia mais frequentemente mencionada para o avanço na carreira, definida como a crença em si mesma e a capacidade de perseverar diante de obstáculos. Em seguida, destaca-se a disposição para assumir novas responsabilidades e otimizar oportunidades. A participação em programas de desenvolvimento de liderança também é citada, assim como a relevância de ter um mentor (Yu *et al*, 2018).

No cotidiano, a mulher se revela um exemplo de persistência e superação, especialmente considerando que muitas delas enfrentam a dupla jornada de trabalho, equilibrando as obrigações profissionais com as responsabilidades domésticas e familiares que frequentemente recaem sobre seus ombros. Essa realidade exige delas um esforço constante e uma capacidade de adaptação que vão além do esperado. Apesar de seus talentos e competências, as mulheres ainda precisam se esforçar para se provar no mercado de trabalho, muitas vezes enfrentando barreiras invisíveis que dificultam seu avanço. Esse cenário é amplamente discutido na teoria do "teto de vidro", onde mesmo diante de suas conquistas, elas continuam a lutar contra um sistema que, muitas vezes, não reconhece plenamente suas capacidades e esforços, destacando a necessidade urgente de uma mudança cultural e institucional que promova a igualdade de oportunidades (Souza, *et al*, 2017).

### **2.3 Mulheres no setor público**

A análise da distribuição de homens e mulheres em cargos de liderança, realizada pelo Observatório de Pessoal/MGI na Administração Pública Federal de 2024, revela uma clara predominância masculina, com uma proporção de aproximadamente 60% para os homens e 40% para as mulheres. Embora tenham surgido mais oportunidades de participação feminina, essa evolução ainda não se traduz em um aumento significativo nas oportunidades de liderança para as mulheres (Rodrigues *et al*, 2024).

Na pesquisa realizada, observam-se também disparidades na remuneração real entre os gêneros na Administração Pública Federal, abrangendo o período de 2014 a 2023. Essas diferenças estão intimamente ligadas à menor quantidade de mulheres em cargos de liderança, que geralmente oferecem salários mais altos. Em dezembro de 2014, as mulheres recebiam, em média, 87,7% do que os homens ganhavam; esse percentual caiu para 83,7% em 2019. A partir desse ano, houve uma leve recuperação, com o indicador atingindo novamente cerca de 87% apenas em 2022. Ao longo de todo o período analisado, as mulheres obtiveram, em média, 86,1% do salário dos homens (Rodrigues *et al*, 2024).

Em 2022, um estudo do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) revelou que o Brasil ocupava a última posição na América Latina e no Caribe em relação à presença de mulheres em cargos de liderança no serviço público. Apenas 18,6% das mulheres brasileiras que atuavam no setor público ocupavam funções de gestão direta em órgãos ou políticas públicas, significativamente abaixo da média regional, que era de 41,4%.

Via de regra, a inserção em cargos públicos ocorre por meio de processos seletivos e concursos públicos, evitando atitudes discriminatórias. No entanto, é notória a forte presença

de mulheres em cargos que envolvem trabalhos mais sociais (Vaz, 2010). Quanto maior o poder de decisão do cargo, menor é a participação de mulheres, pois cargos de liderança na gestão pública são preenchidos por nomeação e realizados por contratos temporários, o que contribui para uma segregação de gênero ainda mais forte (Vaz, 2010). Essa disparidade destaca a necessidade de promover a equidade de gênero e aumentar a representação feminina em posições de liderança no Brasil.

### 3. Percurso metodológico

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo qualitativo de natureza descritiva. A abordagem qualitativa destaca-se, sobretudo, por sua adaptabilidade e flexibilidade ao longo do processo de investigação (Günther, 2006), sendo essencial considerar o contexto no qual o objeto de estudo se constituiu e seu desenvolvimento ao longo do tempo (Mayring, 2002). No caso em questão, a pesquisa qualitativa descritiva, ao centrar-se nas narrativas de mulheres que atuam na gestão administrativa, proporcionou uma análise aprofundada das dinâmicas que moldam suas trajetórias e vivências profissionais. A flexibilidade dessa abordagem permitiu a adaptação dos métodos de coleta e análise de dados, assegurando o registro de nuances e especificidades que enriquecem a compreensão contextualizada dos desafios e contribuições dessas mulheres.

O levantamento das experiências das entrevistadas possibilitou uma análise abrangente do fenômeno em toda a sua complexidade. No cenário atual, a prefeitura da cidade investigada conta com 13 secretarias, sendo 7 lideradas por homens e 6 por mulheres. Em relação ao cargo de secretário(a) adjunto, nas secretarias que dispõem dessa função, 4 posições são ocupadas por mulheres e 2 por homens, conforme apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Relação das secretarias municipais

| <b>Secretaria</b>                                            | <b>Gênero do secretário(a) responsável</b> | <b>Secretário(a) adjunto responsável (gênero)</b> |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| Secretaria de Administração Pública                          | Mulher                                     | Mulher                                            |
| Secretaria de Saúde                                          | Mulher                                     | Mulher                                            |
| Secretaria de Infraestrutura e Urbanismo                     | Homem                                      | Mulher                                            |
| Secretaria de Desenvolvimento, Mobilização e Proteção Social | Mulher                                     | Mulher                                            |
| Secretaria de Educação                                       | Mulher                                     | Não possui                                        |
| Secretaria de Planejamento                                   | Mulher                                     | Não possui                                        |
| Controladoria Geral                                          | Mulher                                     | Não possui                                        |
| Secretaria de Cultura e Desenvolvimento do Turismo           | Homem                                      | Não possui                                        |
| Procuradoria Geral                                           | Homem                                      | Não possui                                        |

|                                                                |       |            |
|----------------------------------------------------------------|-------|------------|
| Secretaria de Governo, Esporte e Ordem Pública                 | Homem | Homem      |
| Secretaria de Desenvolvimento Econômico Sustentável e Inovação | Homem | Não possui |
| Secretaria de Meio Ambiente e Agropecuária                     | Homem | Homem      |
| Gabinete de Comunicação                                        | Homem | Não possui |

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Como instrumento de coleta de dados, foi utilizada a técnica da entrevista semiestruturada. Essa abordagem tem como objetivo, entre outros aspectos, identificar as percepções e atitudes das entrevistadas em relação ao fenômeno investigado (Batista, 2017). Foram realizadas entrevistas com 6 secretárias municipais no período de abril de 2025 a maio de 2025. O perfil das participantes está apresentado no Quadro 2.

Quadro 2: Perfil sujeitas de pesquisa

| <b>Relação entrevistadas</b> | <b>Idade</b> | <b>Raça</b> | <b>Número de filhos</b> | <b>Estado Civil</b> | <b>Tempo de serviço público</b> | <b>Forma de provimento do cargo</b> |
|------------------------------|--------------|-------------|-------------------------|---------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| E1                           | 36 anos      | Negra       | 0                       | Divorciada          | 17 anos                         | Nomeação                            |
| E2                           | 44 anos      | Parda       | 2                       | Casada              | 18 anos                         | Nomeação                            |
| E3                           | 31 anos      | Negra       | 0                       | Casada              | 5 anos                          | Nomeação                            |
| E4                           | 48           | Parda       | 2                       | Casada              | 25 anos                         | Nomeação                            |
| E5                           | 27 anos      | Parda       | 0                       | Casada              | 3 anos e 6 meses                | Nomeação                            |
| E6                           | 43 anos      | Parda       | 1                       | Casada              | 11 anos                         | Nomeação                            |

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Para a análise dos dados, foi adotada a técnica de Análise de Conteúdo (AC). Existem duas abordagens principais na AC: a quantitativa, que examina a frequência de características recorrentes em um texto, e a qualitativa, que observa a presença ou ausência de determinadas características em fragmentos da mensagem. A AC é reconhecida como uma ferramenta prática e objetiva para realizar inferências sobre o conteúdo de um texto em relação ao seu contexto social (Souza, 2019). Bardin (1977) a define como um conjunto de técnicas destinadas a descrever o conteúdo das mensagens de forma sistemática e objetiva, permitindo inferências acerca das condições de produção e recepção dessas mensagens.

A técnica é composta por três etapas principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados com sua respectiva interpretação. De modo geral, a AC pode ser conduzida por meio de dois métodos: a dedução frequencial, que contabiliza a ocorrência de

palavras independentemente de seu significado, e a análise por categorias temáticas, que busca identificar sentidos e agrupar elementos com base em suas características (Pêcheux, 1993).

Com base na análise das entrevistas, foram identificadas seis categorias analíticas, a saber: 1) Trajetória profissional e motivação; 2) Desafios na atuação e gestão; 3) Apoio institucional e autonomia; 5) Conciliação entre vida profissional e pessoal; 5) Relações institucionais e cultura organizacional e 6) Conquistas e contribuições percebidas.

#### 4. Apresentação e análise dos dados

A construção das categorias de análise pode ser observada no quadro 3, que sintetiza as principais informações obtidas ao longo das entrevistas, apresentando os conteúdos mencionados pelos participantes.

Quadro 3: Síntese das categorias analíticas

| <b>Categoria</b>                              | <b>Síntese de Conteúdo</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Entrevistadas</b>    |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Trajetória profissional e motivação           | Inclui os relatos sobre a trajetória de carreira das entrevistadas até alcançarem cargos de liderança na gestão pública, destacando experiências anteriores (docência, atuação técnica, gestão intermediária) e os fatores que motivaram sua entrada e permanência na gestão municipal, como o desejo de contribuir para o desenvolvimento local e melhorar a qualidade dos serviços públicos. | E1, E2, E3, E4, E5, E6. |
| Desafios na atuação e gestão                  | Abrange as dificuldades enfrentadas no exercício das funções, tanto relacionadas a aspectos operacionais e burocráticos, quanto à gestão de equipes e processos. Inclui também os desafios específicos vivenciados por serem mulheres em cargos de liderança, como preconceito de gênero, desvalorização da palavra ou da competência e necessidade de autoafirmação.                          | E1, E2, E3, E4, E5.     |
| Apoio institucional e autonomia               | Reúne percepções sobre o apoio recebido da administração municipal e dos colegas, bem como o grau de autonomia para tomada de decisão e implementação de ações. Considera como o suporte institucional e a confiança no trabalho das mulheres influenciam sua atuação e o alcance de resultados.                                                                                               | E2, E3, E4, E5, E6.     |
| Conciliação entre vida profissional e pessoal | Reflete as experiências e estratégias das entrevistadas para equilibrar as demandas do trabalho com as responsabilidades familiares e                                                                                                                                                                                                                                                          | E1, E2, E3, E4, E5, E6. |



novamente empregada na prefeitura do município, onde permaneço até a presente data.”

E2: “O próprio nome, ‘servir ao público’, eu acho gratificante. Poder ajudar a população, pois eu gosto muito do lado humano do serviço público.” “Iniciei minha atividade pública como auxiliar administrativo [...]. Fui chamada para atuar no setor de RH, onde permaneci por cerca de 14 anos [...]. Fui convidada para exercer o cargo de gerente em gestão de pessoas [...]. Hoje estou à frente da Secretaria de Saúde.”

E3: “A afinidade que eu tenho com o serviço público e poder ajudar as pessoas e contribuir com a sociedade.” “Comecei trabalhando no fórum [...], depois vim para a prefeitura [...]. Acho importante trabalhar e entregar o melhor possível [...]. Esse meu crescimento dentro da prefeitura foi totalmente pela minha competência e disponibilidade.”

E4: “A oportunidade de estar à frente da Secretaria de Educação e trazer o melhor na área da educação para a cidade e poder transformar a vida de outras pessoas.” “Comecei como professora, fiquei por 15 anos trabalhando nas escolas do campo [...]. Fui convidada para ser diretora e depois nomeada secretária de Desenvolvimento [...]. Atualmente sou secretária de Educação.”

E5: “A oportunidade de poder contribuir com a melhoria dos processos e ajudar as pessoas a executar o trabalho.” “Comecei em um escritório de contabilidade [...]. Estagiei na prefeitura [...]. Fui promovida a diretora da Secretaria de Administração [...]. Atualmente estou como secretária de Planejamento.”

E6: “O primeiro de tudo que me chamou atenção foi a estabilidade que o concurso público nos traz. E segundo é a oportunidade de poder contribuir com a sociedade, realizar um bom trabalho e crescer na minha carreira.” “Sou concursada como escriturária [...]. Já fui gerente, diretora, pregoeira, controladora geral do município. Assumi a Secretaria de Desenvolvimento Econômico e depois retornei à Controladoria.”

Esses relatos revelam que o percurso das entrevistadas é atravessado por múltiplos fatores, técnicos, afetivos e simbólicos, que as impulsionam a permanecer e avançar na administração pública. As experiências compartilhadas não apenas evidenciam suas competências, mas também reforçam o papel estratégico das mulheres em funções de liderança, reafirmando a importância de sua presença qualificada na gestão municipal.

A trajetória das secretárias municipais, destaca-se pela competência e dedicação ao serviço ao serviço público e ao desejo de contribuir com a sociedade, revela a importância de valores de solidariedade e justiça social na sua atuação, como apontado por Macedo (Macedo *et al*, 2012). Esses relatos reforçam a ideia de que a motivação intrínseca e o engajamento social são fatores essenciais na permanência de mulheres em cargos de liderança, mesmo diante de obstáculos estruturais como a barreira invisível denominada como “teto de vidro” que impede as mulheres de alcançarem cargos de liderança (Hymowitz *et al*, 1986).

A teoria do papel social de Eagly em 1987 também ajuda a compreender como as expectativas sociais relacionadas ao cuidado e à dedicação ao serviço público podem influenciar a trajetória dessas mulheres, reforçando a ideia de que suas motivações estão alinhadas às

atribuições de gênero socialmente construídas, mas que, ao mesmo tempo, representam uma resistência às desigualdades de gênero. (Eagly,1987)

#### **4.2 Desafios na atuação e gestão**

O exercício da gestão pública municipal pelas mulheres entrevistadas revela a presença de múltiplos desafios, tanto de natureza operacional quanto sociocultural. No cotidiano de suas funções, essas secretárias enfrentam entraves burocráticos característicos da administração pública, como a lentidão nos trâmites, a rigidez normativa e a dificuldade de promover mudanças em um sistema historicamente marcado por procedimentos pouco ágeis. Essas barreiras dificultam a tomada de decisões em tempo hábil e comprometem a efetividade da implementação de políticas e serviços, especialmente em áreas que exigem respostas rápidas, como saúde e assistência social.

Outro eixo de dificuldade identificado refere-se à condução de equipes e à gestão de pessoas. As entrevistadas relataram desafios relacionados à liderança de grupos compostos por profissionais com distintos perfis e formações, o que exige habilidades de comunicação, escuta, mediação de conflitos e engajamento. Soma-se a isso a resistência institucional à adoção de práticas inovadoras, que muitas vezes esbarra em uma cultura organizacional conservadora e resistente à mudança.

De forma transversal a essas questões técnicas, destaca-se um conjunto de obstáculos associados à condição de gênero. As secretárias relataram experiências de preconceito, desvalorização e desconfiança quanto à sua autoridade e competência, em parte por serem mulheres e, em alguns casos, também por serem jovens ou não corresponderem aos papéis de gênero socialmente esperados. A necessidade de constante autoafirmação diante de colegas, subordinados ou interlocutores externos é um elemento recorrente nos relatos, reforçando a presença de uma cultura institucional ainda permeada por estereótipos de gênero.

As dificuldades enfrentadas por essas gestoras também se manifestam por meio de atitudes discriminatórias sutis ou explícitas, como a deslegitimação de sua fala em reuniões ou a resistência de servidores à sua liderança. Diante desse cenário, as entrevistadas desenvolvem estratégias de enfrentamento que envolvem qualificação contínua, fortalecimento emocional e a busca por reconhecimento institucional. Ainda assim, o peso dessas barreiras afeta diretamente sua saúde mental, seu bem-estar e sua energia de atuação, exigindo delas um esforço permanente de resistência e resiliência.

Os trechos a seguir exemplificam essas percepções:

E1: “Sim, 100% por ser mulher e por ser jovem e por ser divorciada, a minha palavra vale muito menos que a de um homem aqui dentro.”  
“Já vivenciei situações de preconceito ou desvalorização no ambiente institucional? Todos os dias. Tento enfrentar com mentorias de liderança e estudando para lidar com essas situações.”

“A transição do judiciário para a prefeitura trouxe dificuldades de adaptação [...], rotinas e formas de trabalho distintas exigiram um esforço extra para me ajustar.”

E2: “O setor público é muito burocrático [...]. Isso entra em conflito com o serviço de saúde, pois é um serviço que não pode esperar todo o processo que o setor público exige.”

“Tenho um servidor na minha equipe que claramente resiste à minha liderança. Ele faz comentários ofensivos direcionados às mulheres e não esconde isso.”

E3: “Internamente, não, mas no ambiente externo, às vezes precisamos nos impor mais do que os homens no mesmo cargo. Acho que isso é um problema da sociedade.”

E4: “Vivenciei uma situação em uma reunião da assistência social em que um comerciante ignorou completamente minha fala e só se dirigia aos homens presentes.”  
“O orçamento é um grande desafio, pois precisamos fazer mais, melhor e com menos.”

E5: “A aceitação das outras secretarias ao nosso papel de controle é difícil. Muitas vezes é visto não como ajuda, mas como uma tentativa de fiscalização ou intromissão.”

“Por ser mulher e por ser jovem, muitos não dão credibilidade ao meu trabalho.”

Esses relatos confirmam que, para além dos desafios técnicos e estruturais inerentes à administração pública, as mulheres em cargos de gestão enfrentam barreiras simbólicas e culturais que exigem constante reafirmação de sua legitimidade. A intersecção entre gênero, idade e posição hierárquica torna essas experiências ainda mais complexas, demandando das gestoras um repertório ampliado de competências emocionais, técnicas e políticas para o exercício da liderança no espaço público.

Os relatos de preconceito e desvalorização enfrentados pelas secretárias evidenciam a persistência de estereótipos de gênero no ambiente organizacional, o que dialoga diretamente com o conceito de "teto de vidro" (Hymowitz et al, 1986). Além disso, a resistência institucional à inovação e às mudanças culturais, apontada por algumas entrevistadas, pode ser interpretada à luz da cultura organizacional conservadora discutida por (Macedo *et al*, 2012), que menciona que a presença feminina é constantemente usada para mascarar a discriminação, dando a ilusão de igualdade de gênero, enquanto as mulheres continuam a lutar pela ascensão e igualdade de gênero dentro do ambiente institucional.

#### **4.3 Apoio institucional e autonomia**

O apoio institucional configura-se como um elemento fundamental para o fortalecimento da atuação das mulheres em cargos de liderança na administração pública municipal. Esse suporte se expressa por meio de incentivos formais e informais, disponibilidade

de recursos, valorização profissional e, sobretudo, pela confiança depositada na capacidade de decisão e liderança dessas gestoras. As entrevistas revelaram que o respaldo oferecido pela gestão municipal, especialmente pela figura do prefeito, tem contribuído diretamente para ampliar a autonomia das secretárias na condução das políticas públicas sob sua responsabilidade.

A autonomia, nesse contexto, não está apenas vinculada às atribuições legais dos cargos, mas também à legitimidade simbólica e política que essas mulheres percebem possuir no exercício de suas funções. Essa legitimidade é reforçada por um ambiente de trabalho que promove relações de confiança, reconhecimento e respeito mútuo entre os membros da equipe gestora. Quando as mulheres se sentem respaldadas institucionalmente, há maior liberdade para propor inovações, conduzir processos administrativos com eficácia e estabelecer prioridades alinhadas às necessidades da população.

Outro aspecto relevante é a percepção de que o atual governo municipal tem incentivado a presença feminina em espaços de decisão, com uma proporção expressiva de mulheres à frente de secretarias e em outros cargos de gestão. Esse dado é corroborado tanto pela distribuição de gênero nas secretarias quanto pelas falas das entrevistadas, que indicam a existência de um ambiente institucional que valoriza e estimula o protagonismo feminino.

E2: “O percentual de mulheres atuando em cargos de gestão é majoritariamente feminino. Somos constantemente incentivadas pelo prefeito, que nos dá total autonomia para atuar no município.”

E3: “A nossa gestão hoje incentiva e dá total autonomia para que possamos trabalhar.”

E4: “Sim [há apoio suficiente da gestão municipal para que mulheres exerçam cargos de liderança].”

E5: “Sim [há apoio suficiente da gestão municipal para que mulheres exerçam cargos de liderança].”

E6: “Sim, hoje a maioria dos cargos de gestão são exercidos por mulheres, por isso acho que é incentivado pela liderança da prefeitura.”

Esses depoimentos demonstram que, no caso investigado, as secretárias municipais percebem um cenário institucional favorável à sua atuação, no qual há espaço para a construção de uma liderança feminina legitimada e respeitada. Essa percepção de apoio não apenas fortalece a autoconfiança e a segurança nas decisões, mas também contribui para a consolidação de uma gestão pública mais plural, equitativa e comprometida com a inclusão de diferentes perspectivas no processo decisório.

As percepções positivas de apoio e autonomia relatadas pelas gestoras estão em consonância com as discussões de (Andrade *et al*, 2023) e (Souza *et al*, 2017) sobre a

importância de ambientes institucionais que promovam o protagonismo feminino e a igualdade de oportunidades de crescimento profissional dentro das organizações. A teoria de Eagly, ao tratar sobre os papéis de liderança e de gênero, indica que o reconhecimento institucional e o apoio político podem atuar como fatores que facilitam a quebra de barreiras e fortalecem a legitimidade das mulheres na gestão pública. (Eagly *et al*,2002)

#### **4.4 Conciliação entre vida profissional e pessoal**

A conciliação entre vida profissional e pessoal constitui um dos desafios mais significativos enfrentados pelas mulheres que atuam em cargos de liderança na administração pública. As entrevistas realizadas com as secretárias municipais revelaram a complexidade desse processo, marcado por tensões constantes entre as exigências do trabalho e os compromissos familiares e pessoais. Mesmo demonstrando forte dedicação às suas funções, as entrevistadas relatam experiências de sobrecarga, renúncia e dificuldades para equilibrar as múltiplas demandas que recaem sobre seus ombros.

A alta carga horária, as responsabilidades inerentes ao cargo, a pressão por resultados e a impossibilidade de desligamento completo do trabalho, mesmo fora do expediente, foram apontadas como fatores que comprometem o bem-estar e geram impactos na saúde mental. Soma-se a isso o fato de que, mesmo diante de relações familiares estáveis, muitas ainda assumem sozinhas a maior parte das tarefas domésticas e do cuidado com os filhos, perpetuando a lógica da dupla jornada. Esse cenário evidencia que o avanço das mulheres na ocupação de cargos estratégicos na gestão pública ainda não é acompanhado por transformações estruturais nas dinâmicas de gênero que regulam a divisão do trabalho no âmbito privado.

As experiências relatadas também revelam o impacto emocional desse desequilíbrio. Sentimentos como culpa, cansaço extremo e frustração são recorrentes, reforçando a necessidade de políticas institucionais voltadas à saúde mental e à promoção de ambientes de trabalho mais sensíveis às especificidades de gênero.

A seguir, alguns trechos das entrevistas ilustram essas questões:

E1: “Atualmente, fui diagnosticada com burnout, consequência do estresse causado pelo trabalho.”

E2: “Foi muita renúncia com as atividades da minha vida pessoal [...]. Muitas vezes eu tenho que levar o trabalho para casa [...]. Essa dupla jornada diária para dar conta do trabalho dentro e fora de casa acontece com todas as mulheres que trabalham fora.”

E3: “A minha maior dificuldade é separar o profissional do pessoal, pois aqui na assistência social lidamos com muitos casos delicados, que nos acompanham mesmo fora do trabalho.”

E4: “Enfrentei muita dificuldade para equilibrar trabalho, filhos, estudo e cuidar da casa. Mesmo casada, certas tarefas eram exclusivamente minha responsabilidade, como cuidar dos filhos e da casa.”

E5: “A minha maior dificuldade é não conseguir separar a minha vida pessoal da profissional. Não consigo me desligar do trabalho mesmo quando estou fora do ambiente.”

E6: “Minha vida profissional se divide em antes e depois da maternidade. Antes, eu tinha total disponibilidade [...]. Hoje, já não consigo me dedicar tanto. Sei que meu filho está bem, mas a minha ausência pode fazer falta.”

Esses relatos evidenciam que o desafio da conciliação entre as esferas pessoal e profissional ultrapassa a dimensão organizacional e insere-se em uma lógica social mais ampla, que ainda impõe às mulheres o peso da responsabilidade doméstica e afetiva. Nesse contexto, torna-se fundamental pensar em estratégias institucionais de apoio, como políticas de flexibilização de jornada, licenças adaptadas e ações voltadas à promoção da equidade de gênero no ambiente de trabalho.

A pressão e as expectativas da sociedade, baseadas nos estereótipos de gênero e nos papéis atribuídos a cada um, frequentemente designam às mulheres tarefas que enfatizam o cuidado com os outros (Koeing *et al*, 2011). A dupla jornada de trabalho, muitas vezes enfrentada pelas mulheres, como mencionado por Souza , aumenta essa sobrecarga, dificultando o equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal. Essa condição muitas vezes leva as mulheres a renunciarem a uma dessas áreas em prol da outra. (Souza *et al*, 2017)

#### **4.5 Relações institucionais e cultura organizacional**

As relações institucionais e a cultura organizacional desempenham papel central na configuração do ambiente de trabalho e nas condições para o exercício da liderança feminina na gestão pública. A análise das entrevistas com secretárias municipais permite compreender como essas profissionais percebem suas interações com pares, superiores e equipes, bem como os valores e práticas que orientam o funcionamento das secretarias.

De modo geral, as entrevistadas descreveram um ambiente institucional marcado por relações interpessoais respeitosas e colaborativas, com destaque para a valorização do diálogo e da escuta no cotidiano de trabalho. A maioria delas relatou boa convivência com os servidores sob sua chefia e também com os demais secretários(as) e a gestão municipal, o que favorece a articulação entre diferentes áreas da administração.

No entanto, algumas entrevistadas apontaram desafios relacionados ao reconhecimento institucional de suas secretarias e das funções que exercem. A ausência de valorização simbólica ou de prestígio institucional foi citada por algumas como um fator que pode impactar

negativamente a motivação e o alinhamento entre os objetivos da equipe e os da gestão como um todo. Essas percepções revelam que o prestígio das secretarias nem sempre corresponde à relevância estratégica de suas atividades, o que pode limitar a capacidade de influência e visibilidade de suas lideranças.

Além disso, foi possível identificar que, embora haja uma convivência institucional relativamente harmoniosa, a cultura organizacional ainda apresenta marcas de rigidez e resistência à mudança em alguns setores, especialmente nas secretarias mais novas ou em processos de reestruturação. Essa resistência pode dificultar a implementação de novas formas de gestão e o fortalecimento de práticas mais equitativas e inovadoras.

No que se refere à cultura institucional quanto à presença de mulheres na liderança, a maioria das entrevistadas não relatou barreiras explícitas no relacionamento interpessoal, embora algumas tenham mencionado que a valorização do trabalho feminino nem sempre é plena ou espontânea. O reconhecimento e o apoio institucional, nesse sentido, surgem como fatores fundamentais para a consolidação de uma cultura organizacional mais inclusiva e sensível às questões de gênero.

E1: “A cultura da Secretaria de Administração é boa [...], mas dentro da prefeitura ainda há dificuldades em fazer com que a secretaria seja valorizada e reconhecida pelo seu trabalho. Mesmo com bom desempenho interno, isso nem sempre é percebido pela organização como um todo.”  
“A relação com os outros secretários é boa, mas acredito que precisamos melhorar a comunicação. Não sinto que seja recíproca.”

E2: “Vejo um clima muito tranquilo e agradável [...]. Conseguimos fazer negociações entre as secretarias de forma amigável, mesmo quando parece haver conflitos.”

E3: “Formei uma equipe alinhada comigo, e conseguimos trabalhar bem em conjunto. A relação com o prefeito e a vice é muito boa; os considero pessoas humanas, sensíveis às necessidades da população.”

E4: “Nunca tive dificuldades de relacionamento [...]. Respeito as diferenças e sou respeitada também. Temos um bom diálogo entre secretarias.”

E5: “Como a Secretaria de Planejamento não existia antes, enfrentamos desafios com mudanças nos processos de trabalho das outras secretarias. Ainda assim, a convivência é tranquila e harmoniosa.”

E6: “Com uma equipe pequena, não há problemas de convivência ou hierarquia. Eu sou tranquila, o que ajuda no relacionamento institucional.”

Esses relatos revelam que o bom relacionamento interpessoal e a horizontalidade na comunicação institucional constituem aspectos positivos da gestão local. Contudo, persistem desafios relacionados ao reconhecimento institucional de certas áreas, bem como à adaptação de estruturas organizacionais a novas práticas e lideranças. Promover uma cultura

organizacional mais aberta, igualitária e valorizadora da diversidade é um passo essencial para o fortalecimento das lideranças femininas e da eficiência administrativa no contexto municipal.

Ao analisarmos os relatos das entrevistadas acerca da cultura organizacional, reafirmamos as teses de Macedo (2024) de que a compreensão e a empatia por parte dos líderes e colegas de trabalho são essenciais para a construção de um ambiente de apoio. Esse ambiente favorece que as mulheres se sintam valorizadas em suas funções. Ao promover uma cultura organizacional que reconheça e respeite essas necessidades, não apenas contribuem para aliviar a pressão enfrentada pelas mulheres líderes em suas secretarias, mas também fomentam um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo.

#### **4.6 Conquistas e contribuições percebidas**

A percepção das secretárias municipais acerca de suas conquistas profissionais oferece um panorama valioso sobre os impactos de sua atuação na administração pública local. Ao serem convidadas a refletir sobre suas trajetórias e os resultados alcançados, emergiram falas que evidenciam tanto conquistas objetivas, como a implementação de políticas públicas e melhorias institucionais, quanto realizações simbólicas relacionadas ao reconhecimento profissional, à superação de obstáculos pessoais e ao sentimento de contribuição social.

De maneira geral, as entrevistadas apontaram como conquistas significativas o fato de ocuparem cargos estratégicos na gestão municipal, muitas vezes interpretando essa posição como resultado direto de um histórico de comprometimento, competência e dedicação ao serviço público. Para algumas, o reconhecimento da própria liderança por parte de superiores e da comunidade institucional representa uma validação importante de suas trajetórias. O exercício do cargo de secretária, especialmente em um cenário em que ainda prevalecem desigualdades de gênero, é por si só entendido como uma vitória pessoal e profissional.

Além disso, foram relatadas melhorias concretas promovidas pelas gestoras em suas áreas de atuação, tais como a organização de setores, ampliação de serviços sociais e criação de programas voltados ao atendimento da população. Tais ações são percebidas pelas entrevistadas como contribuições diretas para o aprimoramento da gestão pública e o aumento da qualidade de vida dos cidadãos.

É importante destacar que essas conquistas foram frequentemente contextualizadas em histórias de superação pessoal, incluindo origens humildes, desafios familiares e limitações sociais, o que atribui ainda mais significado às realizações profissionais dessas mulheres. O avanço na carreira, para muitas, representa também uma ruptura com barreiras históricas de

exclusão social, reafirmando o papel da educação, da persistência e da competência na transformação de suas vidas.

E1: “Estar como secretária municipal aos 36 anos é uma conquista para mim. Me considero vitoriosa.”

E2: “Assumir a secretaria foi uma grande conquista. Mesmo sem buscá-la ativamente, fui reconhecida pelo meu trabalho. Isso foi muito gratificante, principalmente porque o convite veio de alguém que já conhecia minha atuação em outra prefeitura.”

E3: “Consegui organizar os setores em que trabalhei e melhorar o serviço público. Aqui na Secretaria de Assistência Social, conseguimos implantar, por exemplo, a Casa Lar.”

E4: “Pensando na minha trajetória de vida, filha de pais analfabetos, moradora da zona rural, estudei sem sequer ter energia elétrica em casa, valorizo muito minhas conquistas. Cheguei até aqui por meio da educação e do meu trabalho.”

E5: “Estar como secretária é um reconhecimento. Considero essa a minha maior conquista.”

E6: “As melhorias e mudanças que consegui fazer através do meu trabalho no serviço público são minhas principais conquistas.”

Esses depoimentos evidenciam que o lugar ocupado por essas mulheres na administração pública municipal vai além do exercício técnico da função. Ele representa o resultado de uma trajetória marcada por desafios superados, esforços contínuos e um forte compromisso com o coletivo. As conquistas relatadas refletem não apenas êxitos individuais, mas também contribuições substantivas para o fortalecimento da gestão pública e para a promoção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

O estudo de (Yu et al., 2018) destaca a persistência como uma estratégia fundamental para o progresso na carreira de autoridades policiais femininas, ressaltando a importância da crença em si mesmas e da perseverança diante de obstáculos. Essa perspectiva se reflete na trajetória das secretárias municipais, cuja percepção de conquistas profissionais muitas vezes está relacionada ao esforço contínuo, dedicação e superação de desafios pessoais e institucionais. Essas mulheres demonstram que a persistência, combinada com a disposição para assumir novas responsabilidades e buscar desenvolvimento, é essencial para alcançar cargos estratégicos na gestão pública, especialmente em um cenário de desigualdade de gênero. Seus relatos de aprimoramento na administração, implementação de políticas e reconhecimento profissional evidenciam como a perseverança e a competência podem promover mudanças concretas, reafirmando o papel transformador da persistência na construção de trajetórias de sucesso e na superação de barreiras sociais.

## **5. Considerações finais**

O objetivo desta pesquisa foi compreender os desafios enfrentados por mulheres no exercício de suas funções como secretárias municipais de uma cidade do interior de Minas Gerais. Os resultados da pesquisa indicaram que as secretárias municipais do município objeto do estudo ocupam posições de liderança em áreas relacionadas ao cuidado com a população, como saúde, educação e assistência social. Essas secretárias também desempenham funções voltadas à administração de recursos e ao suporte às demais secretarias, com destaque para as secretarias de Administração, Planejamento e Controladoria.

Outro aspecto relevante é o perfil dessas mulheres, que possuem uma carreira consolidada no setor público, com formação acadêmica compatível com suas funções. A maioria possui graduação e pós-graduação, o que demonstra um investimento em sua qualificação técnica e acadêmica para o exercício de cargos de liderança e responsabilidade.

Cerca de 83% das entrevistadas afirmaram perceber o apoio da gestão para o desempenho de suas funções de forma plena e autônoma. Os dados também revelaram que 100% das participantes enfrentam desafios diários relacionados ao contato com indivíduos do sexo masculino fora do âmbito da prefeitura, como prestadores de serviços ou munícipes.

Contudo, o objetivo da pesquisa foi alcançado por meio das entrevistas, que permitiram compreender, sob a perspectiva das gestoras municipais, como elas percebem a experiência de ocupar cargos de secretária. As entrevistas forneceram insights sobre a forma como essas profissionais se relacionam com as equipes internas e externas, bem como com a gestão da prefeitura. Além disso, foi possível compreender suas trajetórias profissionais e de que maneira equilibram a vida pessoal e profissional.

Embora o presente estudo tenha proporcionado informações importantes sobre os desafios enfrentados por secretárias municipais em uma cidade do interior de Minas Gerais, algumas limitações foram identificadas. Primeiramente, a amostra de participantes foi restrita a um único município, o que limita a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa concentrou-se na perspectiva das próprias secretárias, sem incluir a visão de outros envolvidos, como membros da equipe de gestão, colegas de trabalho ou representantes da comunidade, o que poderia enriquecer a compreensão sobre o impacto de suas funções no ambiente institucional e social.

Para ampliar o entendimento acerca do tema, recomenda-se a realização de estudos comparativos envolvendo diferentes regiões de Minas Gerais, incluindo cidades com distintos contextos socioeconômicos, com o objetivo de identificar possíveis variações nas experiências das secretárias municipais. Pesquisas quantitativas também poderiam ser conduzidas para

avaliar a incidência de determinados desafios, bem como os fatores que promovem ou dificultam a liderança feminina na administração pública municipal. Investigações que incluam múltiplas perspectivas, como as de equipes de trabalho, membros da comunidade e gestores superiores, podem contribuir para uma compreensão mais abrangente sobre o ambiente de trabalho e as dinâmicas de poder dentro das prefeituras municipais.

Quadro 4: Síntese dos desafios enfrentados pelas entrevistadas e as ações de enfrentamento

| <b>Eixo de Análise</b>                        | <b>Desafios Enfrentados</b>                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Contribuições Realizadas</b>                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Trajetória profissional e motivação           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Barreiras iniciais de inserção em cargos de gestão, em função de preconceitos de gênero.</li> <li>- Necessidade de comprovar constantemente competência técnica.</li> <li>- Escassez de modelos femininos em cargos de destaque.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inspiração para novas gerações de mulheres ingressarem no setor público.</li> <li>- Fortalecimento da representatividade feminina na administração municipal.</li> <li>- Ampliação do debate sobre diversidade no serviço público.</li> </ul> |
| Desafios na atuação e gestão                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Resistência de na aceitação de uma liderança feminina.</li> <li>- Processos lentos e burocráticos</li> <li>-Dupla jornada de trabalho</li> </ul>                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Incentivo a práticas mais inclusivas.</li> <li>- Promoção de equipes mais diversas equitativas.</li> </ul>                                                                                                                                     |
| Apoio institucional e autonomia               | -Falta de apoio institucional para a participação feminina em áreas que não sejam votadas para cuidado humano.                                                                                                                                                                       | - contribuição para ampliar a autonomia das secretárias na condução das políticas públicas sob sua responsabilidade.                                                                                                                                                                   |
| Conciliação entre vida profissional e pessoal | - desafios na conciliação entre as esferas pessoal e profissional                                                                                                                                                                                                                    | Abertura de diálogo sobre maternidade, carreira, doenças do trabalho e a                                                                                                                                                                                                               |

|                                                  |                                                                                                   |                                                                            |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                  | - dificuldades em se desligar do trabalho devido às responsabilidades inerentes ao cargo          | importância manter um equilíbrio saudável.                                 |
| Relações institucionais e cultura organizacional | - A ausência de valorização simbólica ou de prestígio institucional.                              | -Valorização de habilidades de liderança empática e inclusiva.             |
| Conquistas e contribuições percebidas            | -Origens humildes, desafios familiares e limitações sociais como, acesso a educação de qualidade. | -Avanço na carreira e ruptura com barreiras históricas de exclusão social. |

## Referências

ABREU DE OLIVEIRA, Fernanda; MARQUES, Fernanda; DINIZ, Ilidiana . Divisão sexual do trabalho entre homens e mulheres no contexto da pandemia da covid 19. **Revista Inter-Legere**, v. 3, n. 28, p. c21486, 2 set. 2020. DOI: <https://doi.org/10.21680/1982-1662.2020v3n28id21486>. Acesso em: 16 dez. 2024.

ACAR, F. Pinar. Gender differences in promotions to top level management positions: an examination of glass cliff in the IT sector. **Procedia Ciências sociais e comportamentais**,v. 210, p. 223-230, 2015.

ALVES, Iara; FERNANDEZ, Michelle. Chamada para Edição Especial: Mulheres na gestão pública: caminhos para a igualdade de gênero. **Revista do Serviço Público**, Brasília, DF, 5 mar. 2024. Disponível em: <https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/about/submissions>. Acesso em: 17 dez. 2024.

ANDRADE, Alexsandro Luiz; MARQUES, Ana Carolina Rosa; MELO, Mariana Ramos. Barreiras na carreira feminina no serviço público. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 4, p. 140-159, 2023. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v17i4.59923>.

ANTUNES, Camila Veloso; CARVALHO, Antonio; LIMA-SOUZA, Erica Cristina Pereira; SANTOS, Carolina Maria Mota. O que eles pensam sobre elas? Representações sociais da mulher executiva. **Revista Alcance**, v. 25, n. 3, p. 349-365, [s.l], 2018.

ARVATE, Paulo Roberto; GALILEA, Gisele. Walczak.; TODESCAT, Isabela. **The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females**. The Leadership Quarterly, v. 29, n. 5, p. 533-548, [s.l], 2018. DOI: 10.1016/j.leaqua.2018.03.002. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S1048984317305179>. Acesso em: 16 dez. 2024.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BATISTA, Eraldo Carlos. MATOS, Luís Alberto Lourenço. NASCIMENTO, Alessandra Bertasi. A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.11, n.3, p.23-38, [s.l] 2017.

BAYLÃO, André Luis da Silva; SCHETTINO, Elisa Mara de Oliveira. **A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro**. In: **Simpósio de excelência em gestão e tecnologia, xi., aedb, Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2014. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>. Acesso em: 06 nov. 2025.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo; FRARE, Anderson Betti; GOMES, Débora Gomes de. **Teto de Vidro: Um estudo sobre os fatores deste fenômeno no Brasil sob a percepção de Mulheres Gestoras**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/19uspinternational/artigosdownload/1607.pdf>. Acesso em: 17 dez. 2024.

CARREIRA, Denise; AJAMIL, Menchu; MOREIRA, Tereza. (Orgs.). **Liderança Feminina no século 21**. Cortez; Rede Mulher de Educação, São Paulo, 2001.

CHOWDHURY, Nilima; GIBSON, Kerry. This is (still) a man's world: Young professional women's identity struggles in gendered workplaces. **Feminism & Psychology**, v. 29, n. 4, p. 475-493, [s.l], 2019. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0959353519850851>. Acesso em: 21 jan. 2025.

COTTER, David A.; HERMEN, Joan M.; OVADIA, Seth; VANNEMAN, Reeve. **The glass ceiling effect**. **Social Forces**, v. 80, n. 2, p. 655-681, [s.l], 2001. DOI: <https://doi.org/10.1353/sof.2001.0091>.

EAGLY, A. H. Sex differences in social behavior: a social-role interpretation. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1987.

EAGLY, Alice H.; KARAU, Steven J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573-598, [s.l], 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Informe de Pessoal. Diretoria de Pesquisa e Pós Graduação Stricto Sensu (DPPG)**. Coordenação-Geral de Ciência de Dados (CGCD). Brasília, 14 jun. 2018. 30 p. Disponível em: <http://infogov.enap.gov.br/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas**. [s.l], 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/disponivel-para-download-o-perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024/>. Acesso em: 21 nov. 2024.

FEDERICI, Silvia. **O ponto Zero da Revolução: trabalho doméstico, reprodução e luta feminista**. Tradução de Coletivo Sycorax. São Paulo: Elefante, 2019.

FONTOURA, Natalia de Oliveira; GONZALEZ, Roberto Henrique Sieczkowski. **Aumento da participação de mulheres no mercado de trabalho: mudança ou reprodução da desigualdade?**. IPEA Mercado de Trabalho, Brasília, v. 41, n. 21, nov. 2009.

GAVINO, Carol. **Liderar no setor público e no setor privado: as mulheres enfrentam os mesmos desafios?**. [s.l.], 2021. Disponível em: <https://solidariedademulher.org.br/mulheres-lideres-no-setor-publico-e-privado/>. Acesso em: 17 dez. 2024.

GIESSNER, Steffen R.; VAN KNIPPENBERG, Daan. L.; SLEEBOS, Ed. **License to fail? How leader group prototypicality moderates the effects of leader performance on perceptions of leadership effectiveness**. ERIM Report Series Research in Management, 2009. Disponível em: <https://repub.eur.nl/pub/13626>.

GLASER, Barney G., Strauss, Anselm L. **The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research**. Chicago: Aldine. (1967).

GOVERNO DO BRASIL. **Mulheres no mercado de trabalho: uma evolução constante rumo à igualdade**. Publicado em: 28 mar. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/mulheres-no-mercado-de-trabalho-uma-evolucao-constante-rumo-a-igualdade>. Acesso em: 26 jan. 2025.

GÜNTHER, Hartmut. **Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201–210, 2006. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 dez. 2024.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. **A Classe Operária tem dois Sexos**. Estudos Feministas, Ano 2, n.94, p.93-100, [s.l.], 1994.

HOBBSAWM, Eric J. **Da Revolução Industrial inglesa ao imperialismo**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

HOFSTÄTTER, Peter R.. Psychologie. Frankfurt: Fischer. (1957)

HUBER, Andreas. **Die Angst des Wissenschaftlers vor der Ästhetik. Zu Jo Reichertz: Zur Gültigkeit von Qualitativer Sozialforschung [O medo do cientista da estética: Resposta a Jo Reichertz’ “Sobre o problema da validade de pesquisa qualitativa”]**. Forum Qualitative Social Research, 2(2). (2001) Disponível em: [www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-01/2-01huber-d.htm](http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-01/2-01huber-d.htm). Acesso em: 05 fev . 2025

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: consolidado de primeiras entrevistas**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/objetivo5/indicador552>. Acesso em: 18 dez. 2024.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do estado brasileiro**. [s.l.], 2020. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado>. Acesso em: 18 dez. 2024.

KJELDAL, Sue-Ellen; RINDFLEISH, Jennifer May; SHERIDAN, Alison Jane. Gender inequality in academia: the role of informal rules and practices. **Women in Management**, v. 39, n. 1, p. 1-11, [s.l.], 2008.

KOENIG, Anne. M.; EAGLY, Alice. H.; MITCHELL, Abigail. A.; RISTIKARI, Tiina. Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, v. 137, n. 4, p. 616-642, [s.l.], 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/a0023557>.

LORDE, Audre. **Irmã outsider**. Tradução Stephanie Borges. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica 125 Editora, 2019. Título original: Sister Outsider. 240 p.

MACEDO, Fernanda Maria Felício; BOAVA, Diego Luiz Teixeira; CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; OLIVEIRA, Maria de Lourdes Souza. Relações de gênero e subjetividade na mineração: um estudo a partir da fenomenologia social. *Revista de administração contemporânea* 16 (2) , 2012. Disponível em : <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200004>

MACEDO, Fernanda Maria Felício; BOAVA, Diego Luiz Teixeira; SARAIVA, Carolina Machado; ALBUQUERQUE, Carolina Rezende Fagundes de. Desvendando o empoderamento feminino: um olhar crítico sobre a narrativa da mulher que venceu na siderurgia e na construção civil. **GÊNERO Niterói**, v. 25, n. 1, p. 7-32. 2024. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/59932/38368>

MANZINI, Eduardo José. Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um Programa de Pós-graduação em Educação. **Revista Percurso**, v. 4, n. 2, p. 149-171, 2012.

McCULLOUGH, Laura. **Women's leadership in science, technology, engineering and mathematics: Barriers to participation**. Forum on Public Policy Online, v. 2011, n. 2, ago. 2011. Disponível em: <https://eric.ed.gov/?id=EJ944199>. Acesso em: 21 jan. 2025.

NEXO JORNAL. **Desigualdade de gênero: mulheres na gestão pública**. [s.l.] 2024. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/desigualdade-genero-mulheres-gestao-publica>. Acesso em: 26 jan. 2025.

SOUZA, Sérgio Augusto Freire de PÊCHEUX, M. Análise automática do discurso (AAD-69). In: GADET, François; HAK, Teun. (orgs.). **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux**. Líng. e Instrum. Linguíst., Campinas, São Paulo, n. 44, p. 317-339, 2019

RODRIGUES, Luana Correa Silva; GUIMARÃES, Mirian Bittencourt; GHIRALDINI, Pedro Paulo Bartholo; CAMARGOS, Regina Coeli Moreira. **A presença das mulheres na administração pública federal. Observatório de Pessoal**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/central-de-conteudo/publicacoes/artigos/a-presenca-das-mulheres-na-administracao-publica-federal-1>. Acesso em: 26 jan. 2024.

SEIERSTAD, Cathrine C.; KIRTON, Gill. **Having it all? Women in high commitment careers and work-life balance in Norway**. *Gender, Work & Organization*, v. 22, n. 4, p. 390-404, 2015.

SILVA, Brenda Ribeiro da; REDIN, Ezequiel. Lugar de mulher é onde ela quiser: os desafios das mulheres no mercado de trabalho dos agronegócios. **Estudo & Debate, Lajeado**, v. 27, n. 3, p. 158-180, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.1983-036X.v27i3a2020.2531>. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas>. Acesso em: 06 jan. 2025.

SORJ, Bila; FONTES, Adriana.; MACHADO, Danielle Carusi. **Políticas e práticas de conciliação entre família e trabalho no Brasil**. Cadernos de Pesquisa, v. 37, n. 132, p. 573-594, 2007.

SOUSA, Luana. Passos.; GUEDES, Dyeggo RochaD. R. **A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década**. Estudos Avançados, v. 30, n. 87, p. 123-139, 2016.

SOUZA, Mariane Santiago de; SILVA, André Luis. **Mulheres na alta liderança do Banco Central do Brasil**. FGV Ebape, Cad. EBAPE.BR, v. 22, n. 2, e2023-0093, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/JQrSjgmkvYjKr4VRtJsyTCD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 18 dez. 2024.

SOUZA, Victor Rafael Salviano de; BOAVA, Diego Luiz Teixeira; MACEDO, Fernanda Maria Felício.; MACEDO, Natália Luísa Felício. Relações de gênero na indústria de cimento. **Caderno Espaço Feminino**, Uberlândia-MG - v. 30, n. 2, (2017) ISSN online 1981-3082. Acesso em: 19 Fevereiro 2025.

STEIL, Andrea. Valeria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

VAZ, Daniela. Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, p. 765-790, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>.

WORLD ECONOMIC FORUM. **The global gender gap report 2022**. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>. Acesso em: 18 dez. 2024.

VAZ, Daniela Verzola. **Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro**. IPEA Mercado de Trabalho, n. 42, fev. 2010.

YU, Helen. H. Glass ceiling in federal law enforcement: an exploratory analysis of the factors contributing to women's career advancement. **Revista de Administração de Pessoal Público**, v. 40, n. 2, p. 183-201, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1177/0734371x18794254>.