

## **SERVIÇO PÚBLICO E “TETO DE VIDRO”:**

ascensão profissional da mulher na prefeitura de Campo Grande/MS

***PUBLIC SERVICE AND THE “GLASS CEILING”:** women’s professional advancement in the municipality of Campo Grande/MS*

***SERVICIO PÚBLICO Y “TECHO DE CRISTAL”:** ascenso profesional de la mujer en el ayuntamiento de Campo Grande/MS*

**Sheila Mendes<sup>1</sup>**

**RESUMO:** Este estudo objetivou analisar como os fatores que formam o teto de vidro impactam a carreira das mulheres na Prefeitura de Campo Grande - MS. O objetivo geral deste trabalho foi pontuar as barreiras existentes no processo de ascensão profissional no serviço público, tendo como estudo exploratório a Prefeitura Municipal de Campo Grande - MS. Visando atingir o objetivo proposto, a metodologia usada para o progresso desta investigação teve um embasamento bibliográfico, com informações coletadas em artigos científicos e levantamento em loco de cunho qualitativo. Conclui-se que uma forma de minimizar essas barreiras é a implementação de políticas públicas e práticas para atendimento eficientes, com a conscientização das lideranças para promover uma mudança organizacional, através da perspectiva de dissolução das diferenças, que busca a meritocracia e a justiça como principais aspectos para subsidiar políticas e práticas públicas. Conclui-se que as mulheres têm enfrentado o teto de vidro, principalmente, com seu esforço e qualificação, quebrando barreira por barreira e ainda buscando manter uma vida harmoniosa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gênero. Mercado de trabalho. Serviço público.

**ABSTRACT:** This study aimed to analyze how the factors that form the glass ceiling impact the careers of women in the Campo Grande City Hall - MS. The overall objective of this study was to identify the barriers to professional advancement in the public service, using the Campo Grande City Hall in Mato Grosso do Sul as an exploratory study. To achieve the proposed objective, the methodology used for this investigation was based on bibliographic research, with information collected from scientific articles and qualitative field surveys. It was concluded that one way to minimize these barriers is to implement public policies and practices for efficient service, with the awareness of leaders to promote organizational change, through the perspective of dissolving differences, which seeks meritocracy and justice as the main aspects to support public policies and practices. It was concluded that women have faced the glass ceiling, mainly through their efforts and qualifications, breaking barrier after barrier while still seeking to maintain a harmonious life.

**KEYWORDS:** Gender. Labor market. Public service.

---

<sup>1</sup> Sheila Mendes é Graduada em Serviço Social. E-mail: sheilamcoe@hotmail.com.

**RESUMEN:** El objetivo de este estudio fue analizar cómo los factores que conforman el techo de cristal afectan la carrera profesional de las mujeres en la Alcaldía de Campo Grande (Mato Grosso do Sul). El objetivo general de este trabajo fue señalar las barreras existentes en el proceso de ascenso profesional en la función pública, tomando como estudio exploratorio la Prefeitura Municipal de Campo Grande - MS. Para alcanzar el objetivo propuesto, la metodología utilizada para el desarrollo de esta investigación se basó en la bibliografía, con información recopilada en artículos científicos y un estudio cualitativo in situ. Se concluye que una forma de minimizar estas barreras es la implementación de políticas públicas y prácticas para una atención eficiente, con la concienciación de los líderes para promover un cambio organizativo, a través de la perspectiva de la disolución de las diferencias, que busca la meritocracia y la justicia como aspectos principales para subsidiar las políticas y prácticas públicas. Se concluye que las mujeres se han enfrentado al techo de cristal, principalmente con su esfuerzo y cualificación, rompiendo barrera tras barrera y buscando aún mantener una vida armoniosa.

**PALABRAS CLAVE:** Género. Mercado laboral. Servicio público.

## **INTRODUÇÃO**

Muitas transformações podem ser observadas em relação à participação e atuação da mulher no mercado de trabalho, que antes era vista pela sociedade patriarcal como responsável pelo cuidado da casa e dos filhos, enquanto o homem era visto como provedor econômico, dadas as inúmeras mudanças que ocorreram desde meados do século XX.

A expansão da indústria brasileira, como resultado da transformação da produção, resultou em menores taxas de fertilidade nos domicílios, permitindo que as mulheres ingressassem no mercado de trabalho. As mulheres já ocupam a maioria das ocupações no setor público.

Trabalho e renda são dois aspectos que ajudam as mulheres a romper com as várias circunstâncias de entraves e humilhações que enfrentam em seus relacionamentos com os homens, que envolvem a responsabilidade de cuidar dos filhos e, na maioria das vezes, dos idosos. A renda da mulher está se tornando uma porcentagem maior da renda familiar; assim, a entrada da mulher no mercado de trabalho é uma mudança estrutural na composição da força de trabalho e é responsável por estabelecer um ambiente propício para outras mudanças na condição de disparidade de oportunidades.

É fundamental ressaltar que a inserção da mulher no mercado de trabalho tem estado intimamente associada a um grau crescente de origem, não apenas no que diz respeito à qualidade das ocupações criadas tanto no setor formal quanto no mercado informal de trabalho, mas também em termos de desigualdade salarial entre homens e mulheres.

O crescimento e a transformação dos papéis das mulheres na sociedade exigem vários avanços no local de trabalho, uma vez que a sociedade ainda possui uma hierarquia de gênero que se espelha no mercado de trabalho. Não pode, no entanto, ser rapidamente revogada devido à sua influência não apenas prática, mas também simbólica nas relações de gênero (AZEVEDO, 2007).

Apesar do aumento do número de mulheres no mercado de trabalho formal e em cargos de chefia, observa-se, ainda, a presença de um funil hierárquico, o que significa que as mulheres são encontradas em menores proporções conforme suas atribuições de liderança e comando em empresas aumentam. O efeito teto de vidro é gerado por sutis e imperceptíveis restrições ao emprego e à progressão profissional das mulheres.

Dessa forma, o objetivo do presente estudo é identificar quais são os impedimentos para a ascensão de mulheres em cargo de chefia na Prefeitura de Campo Grande e os desafios enfrentados no cotidiano.

## **MÉTODOS**

O recurso adotado para a construção do artigo foi a pesquisa bibliográfica através da leitura de textos relacionados à ascensão da mulher no Mercado de Trabalho e no setor público de diversos autores, além de uma abordagem qualitativa, ao levantar dados através do cotidiano da vida das mulheres funcionárias públicas.

Os dados foram coletados no mês de dezembro do ano de 2022, e o ambiente de pesquisa foi a Prefeitura. O material foi analisado a partir das noções adquiridas através da revisão bibliográfica e a análise dos dados permitiu caracterizar o perfil de mulheres na Prefeitura de Campo Grande.

As etapas que constituíram a pesquisa foram: a aquisição do material, com a devida permissão para a coleta de dados; abordagem das funcionárias.

## **PARTICIPAÇÃO DA MULHER NOS SERVIÇOS PÚBLICOS**

Apesar dos avanços obtidos desde a *Constituição de 1988* e das garantias existentes na Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), a realidade é que as mulheres ainda sofrem certas restrições em relação ao acesso e ascensão profissional, principalmente no setor privado. No serviço público a mulher também vem ocupando um espaço cada vez maior (LOPES, 2006).

Mesmo que não exista distinção entre remunerações devido ao gênero no serviço público e a discriminação seja crime no Brasil, há um resquício cultural que ainda causa alguns prejuízos às servidoras quando do preenchimento de cargos.

Esse histórico pode ser visto na política, já que poucas mulheres ocupam cargos políticos no Brasil. Apesar disso, há indícios de que essa realidade pode ser mudada nos próximos anos; no entanto, as mulheres demonstram seu trabalho com eficiência em outros setores e aos poucos vão conquistando seu lugar na administração em busca de acesso aos demais níveis de poder, provando que a mudança é possível, combatendo a exclusão feminina com eficiência, competência e dedicação. Acredita-se que a igualdade de gênero é alcançável em várias atividades, mas que mudanças culturais, assim como iniciativas institucionais, são necessárias (Bittar, 2021).

É difícil desenvolver modelos de gestão que favoreçam o acesso, o tratamento e a ascensão equitativa no trabalho e nos cargos de chefia do setor público. Nesse sentido, é fundamental fortalecer os programas de profissionalização e capacitação voltados para a melhoria da igualdade de gênero no setor público.

Há uma nova estrutura de gestão voltada para o aumento da eficiência e produtividade da máquina administrativa, na qual a profissional formada em áreas antes dominadas integralmente pelo homem desempenha papel

fundamental, com o objetivo de tornar o sistema mais eficiente por meio da implantação de um modelo de gestão na administração governamental.

É fundamental que ambos os sexos participem de forma justa da administração e de todas as esferas de poder para que não só os homens tenham a oportunidade de administrar, formular conceitos e até leis que sejam feitas sob a óptica de quem as elabora, pois a mulher hoje é efetivamente parte do mercado de trabalho. Com isso, essas funcionárias contribuem ativamente no combate à exclusão feminina, demonstrando que é possível potencializar os papéis sociais da mulher decidindo sua inserção no mercado de trabalho, do qual a gestão pública é um componente essencial.

### **PANORAMA GERAL DA PRESENÇA FEMININA NO SETOR PÚBLICO**

Em uma análise minuciosa do mercado de trabalho brasileiro e da participação das mulheres nos setores público e privado, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2023) aponta que, de 1986 a 2017, o emprego formal no Brasil passou de 53 milhões de empregadas de pessoas para 76,1 milhões, apesar das flutuações provocadas pela recessão. A participação das mulheres na força de trabalho também aumentou ao longo desse tempo. Em 1986, 32,1% dos postos de trabalho formais eram ocupados por mulheres, número que saltou para 43,3% em 2017.

O aumento da participação feminina é consideravelmente mais pronunciado no setor público. Elas dominam o mercado desde o final da década de 1980, 59,3% dos servidores em 2017 eram mulheres. O crescimento ocorreu principalmente no nível municipal. Além disso, as mulheres têm mais vínculos do que os homens; em 2017, as mulheres detinham uma média de 1,2 contratos, contra 1,1 dos homens (IPEA, 2023).

As mulheres agora constituem uma parcela maior da força de trabalho do setor público em todos os níveis administrativos. Por exemplo, no nível municipal, as mulheres dominaram todo o período histórico, passando de 55% em 1986 para 66% em 2017. Os empregos aumentaram dramaticamente de 2,09 milhões

em 1986 para 6,51 milhões em 2017. Algumas das explicações para o padrão incluem o aumento do número de cidades existentes e expansão do emprego em profissões com força de trabalho desproporcionalmente feminina, como magistério e enfermagem (IPEA, 2023).

As mulheres representam entre 55% e 60% dos servidores públicos estaduais ao longo do período, enquanto a proporção com os homens é mais consistente. Os homens predominam apenas no nível federal, principalmente devido à natureza das forças armadas e outras organizações de defesa. Ao longo da série, os homens representam consistentemente entre 64% e 70% da população ocupada. No entanto, quando os militares não estão incluídos na equação, os homens representam atualmente 54% de todos os contratos de trabalho. (IPEA, 2023).

Nos Poderes Legislativo e Judiciário, a distribuição de homens e mulheres é relativamente proporcional e estável, com uma tendência de crescimento no segundo – aumentando de 46% para 53%, enquanto, no Poder Executivo, as mulheres são cada vez mais numerosas. O total de vínculos aumentou de 50% dos vínculos para 62%, de acordo com a pesquisa do IPEA. Como explicado acima, o crescimento se deve ao aumento nas contratações a nível municipal, principalmente em profissões tradicionalmente reconhecidas como femininas (IPEA, 2023).

A evolução da participação das mulheres no serviço público também varia geograficamente. O estudo do IPEA (2023) aponta um crescimento na região Sul, onde a proporção de mulheres cresceu de 51% para 65%. Hoje, a região tem a maior ocupação proporcional de mulheres no setor público. No outro extremo do ranking está o Centro-Oeste, com o menor índice de participação. Ainda que a presença de mulheres tenha aumentado de 39,9% para 49,3% na série histórica, a região é a única na qual mulheres representam minoria. A principal explicação é a existência de um maior número de vínculos federais no Distrito Federal.

Já na região nordeste, a presença das mulheres passou de 39% a 41% entre servidores federais, mas caiu de 56% a 52% entre os estaduais, e de 66% para 64% entre os municipais. Ao mesmo tempo que, na região norte, as mulheres permaneceram sendo 39% do total dos servidores federais; caíram de 58% a 55% no nível estadual (sempre se mantendo como maioria) e diminuiu de 66% para 61% no nível municipal (IPEA, 2023). Na região sudeste, o percentual de mulheres no setor público federal permaneceu em 39%, passou de 59% a 56% no nível estadual e cresceu de 63% para 67% no nível municipal (IPEA, 2023).

Ainda que as mulheres tenham conquistado cada vez mais espaço no setor público, a desigualdade de gênero ainda persiste. Nos três níveis, nos três Poderes e nos 32 anos da série do IPEA, os homens registraram remuneração média superior à das mulheres. Para agravar o cenário, os números mostram que a diferença aumentou nas últimas décadas. Em 1986, a média salarial masculina era 17,1% maior que a das mulheres. Em 2017, a disparidade cresceu para 24,2%.

Mulheres no serviço público geralmente recebem menos em todos os níveis administrativos. Entre servidores municipais, a diferença das remunerações cresceu de 4,1% para 4,9%. Homens receberam salário médio de R\$ 2.960 e mulheres receberam R\$ 2.815. No nível estadual, a disparidade de remuneração entre os gêneros aumentou de 21,1% para 25%. Em 2017, a média dos proventos recebidos por homens foi R\$ 5.853, em comparação a R\$ 4.391 das mulheres. Já nos órgãos federais, a remuneração média dos homens era 3% superior à das mulheres em 1986 e passou a ser 11% inferior em 2017. Isso se deve apenas, no entanto, à inclusão dos militares no cálculo (IPEA, 2023).

Analisando os três poderes, também fica evidente que homens ganham mais do que mulheres. A disparidade só não aumentou no Poder Judiciário, caindo de 14,2% de diferença para 6,2%. No Poder Legislativo, homens são pagos em média 12% a mais do que mulheres, ao longo de toda a série. Já no

Executivo, a desigualdade piorou, com a diferença favorável para homens subindo de 17% para 25% (IPEA, 2023).

A pesquisa aponta mais um dado alarmante sobre desigualdade de gênero. Mesmo com qualificações similares, homens ganham mais do que mulheres. Em todos os níveis de escolaridade, a remuneração média masculina é superior. Mulheres com fundamental incompleto receberam menos em toda a série e o padrão se repete nas outras classificações de escolaridade (IPEA, 2023).

Sendo assim, é evidente que ainda existem obstáculos a serem superados quando se trata do envolvimento feminino em cargos de liderança em organizações públicas, apesar dos avanços das últimas décadas. Sem dúvida, os papéis das mulheres na força de trabalho estão se tornando cada vez mais importantes e elas estão conquistando o respeito e o espaço que merecem ao longo do tempo com muito esforço.

### **O FENÔMENO CONTEMPORÂNEO DO “TETO DE VIDRO”**

O termo “teto de vidro” (*glass ceiling*) foi criado há quase 40 anos, mas ainda é relevante hoje. Apesar do fato de que muitos profissionais estão alcançando cargos significativos no setor público, a diferença de gênero na liderança continua enorme devido a impedimentos sutis e visíveis que impactam as possibilidades de carreira e crescimento para as mulheres.

Apesar da crescente inserção da mulher no mercado de trabalho e em cargos hierárquicos, ainda persiste um gargalo hierárquico, o que faz com que as mulheres sejam encontradas em menor proporção à medida que as atribuições de liderança e comando se expandem nas empresas (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016), ou seja, o teto de vidro é uma barreira sutil e transparente, poderosa o suficiente para proibir a passagem de mulheres aos mais altos níveis hierárquicos nas empresas onde trabalham (MIRANDA, 2006).

Para Meyerson e Fletcher (2000), as barreiras feitas de vidro vão além do teto, pois não é o teto que impede o progresso das mulheres, mas toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: o alicerce, as vigas, as paredes,

o próprio ar, ou seja, mesmo com o “teto de vidro”, há um “labirinto de cristal” que transmite a ideia de um caminho com reviravoltas esperadas e inesperadas, dificultando a ascensão profissional das mulheres, feito de barreiras não só no topo, mas ao longo da trajetória da carreira feminina.

As dificuldades e o preconceito são uma realidade no ambiente profissional e a inserção da mulher no mercado formal teve desdobramentos em sua vida pessoal, redefiniu papéis de homens e mulheres, possibilitou diversas vocações profissionais e modificou as estruturas sociais vigentes na sociedade, como a estrutura familiar (AZEVEDO, 2007).

Apesar de serem reais, essas barreiras são consideradas de vidro porque não são visíveis. Não se trata apenas de discriminação direta contra mulheres, mas, sim, de estruturas complexas envolvendo políticas, cultura, práticas e atitudes sutis dentro das organizações públicas. Um conjunto de fatores pode ajudar a explicar a existência do teto de vidro, a citar: os estereótipos de gênero que não reconhecem nas mulheres características atribuídas a papéis de liderança, perpetuando a desconfiança em relação à competência da mulher e a ideia de que a conciliação das atividades domésticas e maternidade são incompatíveis com o investimento que altos cargos.

Quebrar essa barreira é um desafio, porém muito trabalho tem sido feito através de discussões sobre o tema implementando medidas para a inclusão de mulheres na área e formação para lideranças femininas.

### **BARREIRAS PARA ASCENSÃO DA MULHER AOS CARGOS DE ALTA REPRESENTATIVIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO**

De acordo com o Artigo 113, inciso I da *Constituição Federal*, “todos são iguais perante a lei”, o que não reflete completamente a realidade na sociedade contemporânea, já que a mulher pode ocupar cargos diferenciados que envolvam maior prestígio, mas isso irá depender de alguns fatores, como a idade, classe, raça, orientação sexual e, principalmente, o status geopolítico.

Nota-se que as diferenças nas experiências femininas no âmbito do trabalho são profundamente marcadas pelos fatores históricos do colonialismo e do imperialismo onde a diferença no nível de renda segundo a classe social determinava o curso provável do caso: subordinação ou não (BRITO, 2000). Em aquiescência com esta assertiva, Bastos (1990) afirma que as ações que ocorrem no mercado, dão-se baseadas em decisões políticas, conscientes ou não. Assim, as atitudes não estão isentas de uma carga ideológica.

A taxa de desemprego entre as mulheres sempre foi maior do que entre os homens. As mulheres também são mais facilmente transferidas do desemprego para a inatividade, uma vez que as representações sociais "normalizam" a imagem feminina do trabalho doméstico/atividades domésticas ("dona de casa") (AQUILINI; COSTA, 2003).

De acordo com D'Alonso (2008), a mulher assumiu uma profissão quando deixou o espaço privado do lar para conquistar o espaço público no mercado, uma dessas conquistas foi o setor da Educação. Segundo Bruschini (2007), a participação das mulheres na força de trabalho foi facilitada por fatores como o aumento das matrículas escolares e das mulheres nas faculdades. De acordo com dados do Censo da Educação Superior de 2005 (Ministério da Educação), há uma forte proporção feminina de 62% entre os graduados de nível superior.

Bruschini (2007) relata ainda que os dados supracitados devem ser analisados cuidadosamente, pois as mulheres mais instruídas podem continuar perpetuando a feminização de algumas profissões, considerados de "guetos" femininos, como a área da Enfermagem, enquanto Siqueira (2002) também aponta tais guetos profissionais como altamente preocupante por naturalizar certas concepções femininas, a partir dos quais profissões que demandam cuidar de alguém permanecem "femininas".

Não obstante os atributos listados acima, as mulheres continuam a enfrentar desafios para avançar para posições de liderança, principalmente

quando competem com os homens. No caso das líderes femininas, a linha entre credibilidade e arrogância é muito tênue.

Para liderar e estabelecer a confiança da equipe, algumas mulheres adotam qualidades tradicionalmente masculinas, como falar mais alto, mais objetivamente, mais incisivamente. Ao tentar impor autoridade, eles podem ser vistos como arrogantes, mas os homens raramente são vistos dessa maneira. Além disso, por serem mais objetivas e incisivas, podem transmitir a ideia de que não se preocupam com os outros. No entanto, se eles se importam muito, são percebidos como manipuláveis e fáceis de explorar.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Na Prefeitura de Campo Grande, pode-se notar que existem diversas barreiras para ascensão da mulher em cargos de chefia, em abordagem feita com diversas funcionárias que ocupam cargos variados, todas mencionaram vários fatores que impedem a ascensão para ocupar cargos de liderança.

De acordo com a pesquisa realizada na Prefeitura de Campo Grande - MS, sobre a situação feminina na Administração Pública Municipal na atual gestão, observou-se o aumento de mulheres ocupando cargos de liderança, constatando-se que cerca de 64% das servidoras ocupam cargos de decisão. Em gestões anteriores as mulheres representavam menos de 30% dos cargos de chefia, já que, quanto maior era o poder de decisão dos cargos, menor era a participação feminina.

As principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na Prefeitura de Campo Grande para sua inserção no mercado de trabalho são: características pessoais inadequadas para o gerenciamento, associação de promoções no trabalho levando em conta os atributos físicos e casos amorosos com os chefes desmerecendo a atuação dessas mulheres, associação de mulher bonita com mulher burra reverberando que só conseguiram o cargo de chefia por ser bonita, isto é, que a ascensão só aconteceu por circunstâncias de beleza física.

Em outros casos, as preocupações familiares e sociais enfrentando a escolha do cuidado dos filhos e da casa a construir uma carreira profissional. Ademais, relatam também a licença-maternidade como um problema, sobretudo quando relacionada à substituição no trabalho, além de barreiras organizacionais limitantes à carreira por conta de estruturas organizacionais fechadas e centralizadas, educação ou experiências limitadas sendo sempre comparadas aos homens, além de outras preocupações femininas como a demissão por gravidez e resistência à subordinação.

Outro obstáculo mencionado é a discriminação de raça, a partir da qual as desvantagens são ainda maiores, pois as mulheres negras trabalham em situações menos favorecidas e têm menos chance de ocupar cargo de chefia, pois todas as chefias mulheres da Prefeitura de Campo Grande são brancas.

Um empecilho muito mencionado pelas mulheres foram as indicações políticas, sendo ele o mais criticado, pois mesmo a mulher tendo mais condições curriculares e competências, a indicação política sempre vai prevalecer e, na maioria das vezes, dando vantagens aos homens. Podemos observar que ainda é grande a ocupação das mulheres no mercado em profissões “taxadas” como feminina, sendo elas: pedagogia, enfermagem, serviço social, terapeuta ocupacional, fisioterapia, ouvidoria, psicologia, secretariado, cabeleireira, manicure, empregada doméstica, fonoaudiologia, arquitetura etc.

Apesar de todos os obstáculos enfrentados diariamente, sem perspectiva de acabar com essas questões, as mulheres lutam por mais oportunidades e reconhecimento igualitário. A presença das mulheres em cargos de liderança faz com que os órgãos públicos tenham um olhar voltado para o todo, ao invés de olhares fragmentados.

A Prefeitura de Campo Grande vem evoluindo nas ações voltadas para mulheres, promovendo a profissionalização dos funcionários. Hoje estão disponíveis no portal da Escola de Governo vários cursos e pós-graduação, além de plano de cargos e carreira.

Juntamente com todas essas ações, em 2017 foi criado o Selo Compromisso com a Igualdade de Gênero (CIG), instituído por meio do Decreto municipal nº 13.248, concedido às instituições públicas e privadas que se comprometem em adotar, no âmbito laboral, ações efetivas em favor da igualdade de gênero no mundo do trabalho. Além disso, a Subsecretaria de Políticas para a Mulher entregou o diploma do Compromisso com a Igualdade de Gênero (CIG) a oito instituições que, comprovadamente, adotarem ações efetivas em favor da igualdade de gênero no ambiente profissional (CGNOTÍCIAS, 2021), inspirado nos sete princípios de Empoderamento das Mulheres, ditados pela ONU Mulheres Brasil em conjunto com a Rede Brasileira do Pacto Global, concedido às instituições públicas e privadas que se comprometem em adotar, no âmbito de sua esfera de competência, ações efetivas em favor da igualdade de gênero no mundo do trabalho.

A Subsecretária de Políticas para a Mulher, Carla Stephanini, ressaltou que o Selo é uma forma de valorizar o trabalho das mulheres, já que há muitas desigualdades no âmbito profissional. Segundo ela, “ainda temos muitas barreiras para serem vencidas, como a desigualdade salarial, oportunizar o crescimento profissional e a ocupação de cargos de [...] liderança por mulheres.”. E, ainda, “[...] é muito importante reconhecermos essas instituições que se comprometem com o respeito e a promoção dos direitos das mulheres, além de servirem de exemplo para as outras empresas”.

No Dia Internacional da Mulher, o Instituto Mirim de Campo Grande participou do Evento em comemoração aos 7 anos da Casa da Mulher Brasileira. O evento teve como objetivo homenagear as mulheres titulares que passaram pela CMB, a entrega do Selo Compromisso com a Igualdade de Gênero (CIG) para entidades e ainda a posse de novas conselheiras (CGNOTÍCIAS, 2021).

As unidades da administração que tiveram seu pedido de adesão deferido, após comprovarem o cumprimento dos critérios estabelecidos no Decreto nº

13.248/2017 foram: Agência Municipal de Tecnologia da Informação e Inovação (AGETEC), Fundação Social do Trabalho (FUNSAT) e Instituto Mirim (Figura 1).

Figura 1 - Selo Compromisso com a Igualdade de Gênero



Fonte: (CGNOTÍCIAS, 2021).

Embora ainda haja discriminação em relação ao trabalho das mulheres, a Prefeitura de Campo Grande está caminhando em passos curtos para garantir espaço em áreas que antes eram redutos masculinos, conquistando o respeito e credibilidade demonstrando profissionalismo. Já está mais do que comprovado que a mulher, criada para ser sensível, transforma o cenário explicitado para a mulher que busca e luta para conquistar o seu espaço, independência, assumindo seus papéis de forma inovadora, alcançando o sucesso, e sendo responsável por suas escolhas ao buscar aquilo que deseja e, por extensão, provoca mudanças profundas no curso da história.

## **CONCLUSÃO**

O objetivo deste estudo foi identificar os obstáculos que se apresentam ao longo da carreira da mulher na Prefeitura de Campo Grande – MS e o que ela percebe como *boa liderança* em um cargo e em sua vida. Essas mulheres também conseguem se enxergar na posição de líder e veem o líder contemporâneo como

uma pessoa mais transformacional, assim como veem a si próprias naquela posição de liderança.

A mulher que busca ser líder, além de ter salários mais baixos e menos promoções, muitas vezes não percebe o preconceito à sua volta. Por não sofrerem sempre um preconceito explícito, muitas acham que ele só existe com outras pessoas e não entendem certas ações maliciosas como preconceito. Mesmo conquistando seu espaço profissional, ainda encontra dificuldades no ambiente de trabalho. No geral, seu salário ainda não está igualado ao profissional masculino além do fato de que muitos homens se incomodam ou mesmo dificultam o trabalho conjunto com mulheres.

Estamos em meio ao processo de alcançar uma sociedade e mercado de trabalho mais igualitário, toda discussão é saudável e estudos sobre esse assunto não só ajudarão a compreender melhor quais posições sustentar, por isso é importante ter uma postura crítica e questionadora sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

## **REFERÊNCIAS**

AQUILINI, Guiomar de Haro; COSTA, Patrícia Lino. O sobre-desemprego e a inatividade das mulheres na metrópole paulista. In: *Estudos Avançados*, v. 17, n. 49, 2003, p. 17-34.

AZEVEDO, Marcia Carvalho. "A mulher no mercado de trabalho brasileiro". *Anais do I Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal, 2007.

BITTAR, Paula. "Especialistas lamentam baixa representatividade feminina na política". In: Agência Câmara de Notícias. 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/800827-especialistas-lamentam-baixa-representatividade-feminina-na-politica/>. Acesso em: 02 jan. 2023.

BRITO, Jussara Cruz. Enfoque de gênero e relação saúde/trabalho no contexto de reestruturação produtiva e precarização do trabalho. In: *Cadernos de Saúde Pública*, v. 16, n. 1, 2000, p. 195-204.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. In: *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, 2007.

CGNOTÍCIAS. "Oito instituições são certificadas com o Selo Compromisso com a Igualdade de Gênero no trabalho". 2021. In: CGNOTÍCIAS – Prefeitura Municipal de Campo Grande. Disponível em: <https://www.campogrande.ms.gov.br/cgnoticias/noticias/oito-instituicoes-sao-certificadas-com-o-selo-compromisso-com-a-igualdade-de-genero-no-trabalho/>. Acesso em: 20 dez. 2022.

D'ALONSO, Glauca de Lima. Trabalhadoras brasileiras e a relação com o trabalho: trajetórias e travessias. In: *Psicologia para América Latina*, n. 15, dez. 2008.

HENDERSON, Patricia Araujo; FERREIRA, Marcos Aurélio de Araújo; DUTRA, Joel Souza. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. In: *Revista de Administração da UFSM*, v. 9, n. 3, 2016, p. 489-505.

IPEA. "Atlas do Estado Brasileiro: vínculos e remunerações no setor público, por sexo. Vínculos e remunerações no setor público, por sexo". 2023. In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/filtros-series/28/vinculos-e-remuneracoes-por-sexo>. Acesso em: 02 fev. 2023.

LOPES, Cristiane Maria Sbalqueiro. Direito do trabalho da mulher: da proteção à promoção. In: *Cadernos Pagu*, n. 26, 2006, p. 405-430.

MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K. A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. In: *Harvard Business Review*, v. 78, n. 1, 2000, p. 126-136.

MIRANDA, Liliana Carneiro de. *A percepção da mulher no mercado de trabalho: Emprego, Carreira ou Vocação*. 2006. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração e Economia, Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.

SIQUEIRA, Maria Juracy Toneli. Sobre o trabalho das mulheres: contribuições segundo uma analítica de gênero. In: *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, v. 2, n. 1, 2002, p. 11-30.