

**MULHERES NA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: OS
OBSTÁCULOS INVISÍVEIS**

PATRÍCIA RODRIGUES DA ROSA

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE DO SUL (IFRS)

MULHERES NA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: OS OBSTÁCULOS INVISÍVEIS

Resumo

Estudos no campo científico da administração pública têm realizado análises da própria produção, buscando compreender as características da sua pesquisa e o perfil dos pesquisadores. Entretanto, são escassos os trabalhos que abordam questões de gênero e demais desigualdades nesse campo científico. Estudos nacionais e internacionais discutem as desigualdades existentes entre homens e mulheres na ciência e a contribuição que uma maior diversidade pode trazer às pesquisas científicas nas diferentes áreas do conhecimento. Assim, questiona-se: até que ponto existe discussão no campo científico da administração pública com relação às questões de gênero? No intuito de contribuir para esse debate, este trabalho apresenta um recorte de uma pesquisa mais ampla que buscou investigar a contribuição e as experiências das mulheres cientistas da área. Este artigo em específico trata da análise das experiências vividas de mulheres cientistas da administração pública, em diferentes regiões e programas de pós-graduação, buscando compreender como a desigualdade de gênero afeta essas experiências. Para tanto, foi utilizada pesquisa fenomenológica, com entrevistas em profundidade. Os resultados encontrados foram analisados a luz de teorias que buscam explicar as desigualdades de gênero no espaço de trabalho, nas organizações e no território da ciência.

Palavras-chave: Campo científico. Administração pública. Desigualdades de gênero. Mulheres cientistas.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas houve uma expansão do campo científico da administração pública (AP) no Brasil, com o surgimento de novos cursos de graduação e de pós-graduação, aumento das publicações científicas e alargamento da agenda de pesquisa na área. Isso ampliou o interesse por maior compreensão do próprio campo, sobre sua configuração e suas características, assim como dos perfis das pesquisas realizadas e dos respectivos cientistas. Entretanto, são escassos os estudos que discutem questões de gênero e demais desigualdades nesse campo.

Estudos nacionais e internacionais demonstram as desigualdades existentes entre homens e mulheres na ciência. Conforme Albornoz *et al.* (2018), embora a maioria dos estudantes universitários dos países ibero-americanos sejam mulheres, o corpo docente mostra diferenças importantes de gênero. Se forem consideradas as diversas áreas do conhecimento, as diferenças são mais acentuadas, com “cursos para mulheres” e “cursos para homens”, replicando um padrão mundial de “segregação horizontal” do conhecimento.

Esse mesmo estudo destaca que, apesar do Brasil ser o país ibero-americano com maior participação de mulheres em autoria de artigos científicos, a paridade entre homens e mulheres existe somente entre autores com baixa publicação (um artigo). À medida em que se sobe para os estratos mais produtivos, a participação das mulheres tende a cair. Lima (2018) também comenta que as mulheres são maioria no ensino superior e nas bolsas de formação para ciência no Brasil, porém, quando a pesquisa chega no topo/liderança, e que se necessita de apoio para grandes projetos, as mulheres são minoria. Queiroz (2020), por sua vez, traz uma reflexão sobre o impacto da presença de mulheres na ciência e da discussão sobre gênero nos resultados de

pesquisas científicas atuais, o que tem gerado grandes transformações, de novos remédios a novos sistemas computacionais.

Essas constatações permitem considerar que levar em conta a perspectiva de gênero, trazendo novos olhares sobre os objetos de investigação, pode influenciar o fazer científico e os seus efeitos, inclusive mudando o sentido de pesquisas. Assim, questiona-se: até que ponto existe discussão no campo científico da AP com relação às questões de gênero? Como se lidou com as desigualdades de gênero até aqui e o quanto isso se tornou tema e problema de pesquisa? A AP tem aproveitado as possibilidades que uma maior diversidade de gênero pode oferecer? Quais são os desafios e as contribuições das cientistas do campo para a ciência da AP no Brasil?

Este trabalho apresenta um recorte de uma pesquisa mais ampla que buscou investigar a contribuição e as experiências das mulheres cientistas da AP. Este artigo, em específico, trata da análise das experiências vividas de mulheres cientistas da administração pública, em diferentes regiões e programas de pós-graduação da área, buscando compreender como a desigualdade de gênero afeta essas experiências.

O estudo se justifica por diferentes razões. Primeiramente, ressaltam-se as contribuições científicas para o debate sobre a ciência da AP no Brasil, levando-se em conta a perspectiva de gênero. O tema é ainda pouco explorado no país e internacionalmente.

Em pesquisa junto às bases de periódicos internacionais *Web of Science* e *Scopus* foi encontrado apenas um artigo (SLACK *et al.*, 1996) tratando do papel da mulher na pesquisa em AP. O estudo baseou-se num levantamento quantitativo de todos os artigos publicados na revista *Public Administration Review* durante seus primeiros 56 anos de existência (1940-1995). A pesquisa revelou dados importantes sobre o tema, como a taxa de publicação das mulheres no período, porém não houve um tratamento mais aprofundado desses dados.

No Brasil, não foram encontrados estudos específicos sobre a mulher cientista em administração, tampouco em AP. Porém, a edição de março/abril de 2018 da Revista de Administração de Empresas (RAE) traz em seu editorial, “mulheres na ciência”, um breve levantamento sobre a autoria feminina nos melhores periódicos de administração brasileiros, mostrando que as mulheres ainda são minoria na autoria dos artigos. Destaca-se, ainda, que estudos sobre o campo científico da AP no Brasil, que concentram-se em analisar o ensino, o perfil da pesquisa e estudos epistemológicos na área, trazem raros apontamentos sobre gênero de autores (ROSA; ANDION, 2021).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A discussão teórica sobre desigualdades de gênero, especialmente sobre as questões relacionadas ao papel da mulher na sociedade, é bastante ampla. Neste artigo, entretanto, a discussão é centrada nas desigualdades de gênero no espaço de trabalho. Assim, a seção 2.1 traz abordagens sobre gênero, trabalho e mundo organizacional de forma ampla, enquanto a seção 2.2 apresenta teorias que buscam explicar essas questões no território da ciência.

2.1 GÊNERO, TRABALHO E MUNDO ORGANIZACIONAL

Kalev e Deutsch (2018) revisam teorias que buscam explicar a desigualdade de gênero no trabalho, nos níveis individual, estrutural e institucional. E destacam um mecanismo através do qual essa desigualdade se reproduz – a **ideologia da separação de esferas** e a norma do “**trabalhador ideal**” que ela traz. Esse trabalhador ideal é alguém totalmente dedicado ao trabalho, sem demandas concorrentes, durante todo o seu tempo. Não tem gênero explícito, contudo, dado que as mulheres geralmente têm maior responsabilidade pelos cuidados domésticos, a dedicação de tempo e os traços esperados são incongruentes com o papel de

gênero da mulher, tornando-as menos propensas a serem percebidas como ideais para muitos postos.

Baseadas em pesquisas publicadas sobre esse perfil, as autoras apresentam o trabalhador ideal em termos de tempo dedicado ao trabalho, características comportamentais, questões sobre masculinidade e assédio sexual e fatores como raça e classe, como segue:

a) O tempo gasto no trabalho tornou-se um símbolo de produtividade e dedicação de trabalhadores, com jornadas de trabalho mais longas em todos os níveis organizacionais. As mulheres, sobretudo as mães, são mais propensas a serem avaliadas como não comprometidas o suficiente com o trabalho, o que afeta suas contratações, promoções e remuneração. Muitas vezes elas aceitam posições de menor prestígio e salário para sobrar tempo para as demais atividades pessoais.

b) Em termos comportamentais, o gênero do trabalhador ideal está implicado no tipo de traços percebidos como os certos para uma liderança bem-sucedida no trabalho, uma arena para “demonstrar masculinidade” (ACKER, 2006). São traços do estereótipo social masculino: individualista, agressivo, autoritário, competitivo, poderoso e racional. Essas definições de mérito afetam as mulheres, menos propensas à contratação para trabalhos que exigem “assertividade” e “independência”, e mais propensas àqueles que exigem “cooperação” e “amizade”. Quando elas adotam os chamados traços masculinos enfrentam críticas por não serem femininas.

c) O assédio sexual no trabalho pode ser usado para “demonstrar masculinidade” por homens que demonstram seu poder a outros homens e mulheres. As mulheres em cargos de supervisão são mais propensas a serem assediadas, assim como aquelas que trabalham em setores dominados por homens. E essa experiência tem efeitos negativos no bem-estar, no desempenho no trabalho e na carreira das mulheres.

d) O trabalhador ideal não é apenas masculino, mas também é branco e de classe média. Alcançar esse ideal se torna ainda mais difícil para as mulheres pertencentes a minorias, devido a fatores como barreiras patriarcais mais fortes em suas comunidades, segregação habitacional forçando deslocamentos mais longos e menor acesso à educação. À medida que entram em bons empregos, elas têm menos modelos e potenciais patrocinadores em altos cargos nas organizações em comparação às mulheres brancas, muitas vezes precisando trabalhar mais para combater estereótipos e provar competência (KALEV; DEUTSCH, 2018).

Estudos revisados por Calás e Smircich (2006, p. 26) corroboram esse perfil, de que “as imagens do membro ideal da organização, do alto gerente e do herói organizacional tendem a ser as de masculinidade vigorosa ou machismo”. Alguns trabalhos fazem referência à masculinidade em termos de dimensões intrapessoais (visão de si mesmo e de seu sucesso) e interpessoais (abordagens de conflito). Outros trabalhos têm tratado “homens” como uma categoria social, com o exame de masculinidades, gestão e organização. As autoras destacam “fazer masculinidade” nas organizações não é uma prática só de homens, visto que há mulheres que também a internalizam e a manifestam em suas ações, tornando-se participantes ativas na reprodução da masculinidade.

Uma abordagem que busca explicar a desigualdade de gênero trata de um mecanismo sutil, persistente e “invisível” que não permite às mulheres evoluir na mesma velocidade que os homens em suas carreiras, assim como, acessar determinados cargos a partir de certos pontos da hierarquia. O termo *glass ceiling* (MORRISON; GLINOW, 1990) ou “teto de vidro” traz a ideia de uma barreira que impede alguém de alcançar o próximo degrau de uma estrutura até o seu topo, e que não é facilmente visível, pois é transparente. Essa metáfora no ambiente organizacional representa um impedimento para o avanço na hierarquia de poder e autoridade que marca as estruturas organizacionais. Ele dificilmente é visível, pois não está escrito, não existem regras compartilhadas sobre o mesmo e essa discriminação geralmente é proibida. O teto de vidro fica no território do não dito.

2.2 O DEBATE SOBRE MULHERES NA CIÊNCIA

O clássico texto “*women in science: why so few?*”, publicado em 1965 na *Science* por Alice Rossi, socióloga que se dedicou ao estudo das questões da mulher no trabalho, já trazia questionamentos importantes. A autora inicia o trabalho tratando da diferença de costumes e de organização social dos anos 1960 com relação às décadas anteriores, mas apontando a constante restrição que havia para o desenvolvimento da carreira das mulheres em vários campos, sobretudo na ciência.

Estudos atuais na área de sociologia de gênero mostram resultados semelhantes. Revisando diversas pesquisas sobre gênero e diversidade nas carreiras científicas, Hirshfield e Glass (2018) destacam que as mulheres ainda são sub-representadas nas áreas STEM (*Science, Technology, Engineering and Math*) e que, embora o número de mulheres na área médica esteja alcançando a paridade com os homens, elas são minoria das especialidades de maior *status*. Segundo as autoras, os ganhos das mulheres são cerca de 80% dos ganhos dos homens e a sua sub-representação nessas carreiras e nas especialidades médicas mais lucrativas ajudam a explicar esse diferencial. Além disso, as mulheres, sobretudo as negras, são sub-representadas nos níveis mais altos dos departamentos acadêmicos STEM e das instituições médicas; recebem menos mentoria do que os homens; experimentam taxas mais altas de discriminação de gênero e de assédio sexual; enfrentam expectativas mais altas relacionadas ao seu trabalho; e avaliam mais negativamente o clima dos departamentos (HIRSHFIELD; GLASS, 2018).

Para Fox (2006), a ciência é uma instituição fundamentalmente hierárquica, que reflete e apoia a estratificação de gênero, alertando para o fato de que a pesquisa, a política e a prática sobre questões de mulheres na ciência têm focado em “aumentar o número de mulheres” nesse espaço, o que é justificável pela questão de equidade social. Mas que aumentar a presença de mulheres e de outros grupos sub-representados pode ocorrer sem alterar as condições de trabalho ou a atual distribuição de poder na ciência: as mulheres há muito tempo estão presentes nesse espaço, embora não estejam em áreas valorizadas ou papéis visíveis.

Assim, o desafio à frente é melhor compreender e modificar hierarquias, práticas e processos de gênero e suas consequências para a ciência, as organizações, as profissões e as instituições. Nesse sentido, estudiosos sobre mulheres ou gênero e diversidade na ciência têm utilizado vários *frameworks* para compreender e tentar explicar essas experiências de desigualdade num contexto tradicionalmente considerado “neutro” ou meritocrático (FOX, 2006; HIRSHFIELD; GLASS, 2018; LIMA, 2013).

Hirshfield e Glass (2018) apresentam abordagens as quais tanto pesquisadores que estudam as áreas STEM quanto aqueles que estudam as áreas médicas utilizam para explicar certos fenômenos nesses contextos, embora o façam de forma isolada, sem integrar esses conhecimentos. Algumas representam situações semelhantes àquelas descritas anteriormente no contexto organizacional, mas com algumas especificidades do contexto da ciência. A seguir são discutidas essas abordagens.

2.2.1 *Leaky pipeline* (duto com vazamento)

Uma metáfora comumente usada para explicar a escassez de mulheres em STEM ou em campos médicos é a do “vazamento do duto”. As mulheres, particularmente as negras, “vazam” em vários estágios das carreiras, fazendo menos cursos de matemática e ciências em suas escolas secundárias, deixando a faculdade ou optando por não prosseguir na pós-graduação em carreiras STEM. O “duto com vazamento” parece vazar menos na medicina até a conclusão do curso, porém as mulheres seguem menos para especialidades e cargos mais poderosos e lucrativos dessa área. Alguns desses “vazamentos” estão relacionados a “escolhas” de gênero ou preferências, outros ao viés de gênero na seleção, orientação, avaliação e promoção.

2.2.2 Tokenismo

A ausência de pares e sistemas de apoio também impacta as experiências das mulheres em STEM e nas áreas médicas. A teoria de Kanter (1977), *apud* Hirshfield e Glass (2018, p. 482), sobre o tokenismo sugere que “como um grupo torna-se proporcionalmente menor, os membros desse grupo experimentarão declínios no desempenho, autoestima e satisfação” – por extensão, teoriza-se que os indivíduos devem se beneficiar de uma maior representação do mesmo sexo dentro de grupos. Assim, a sub-representação das mulheres e o tokenismo dentro de certos campos STEM e médicos podem levar ao aumento da ameaça de identidade, isolamento e pressão para realizar tarefas de “trabalho de cuidado” (“feminino”) dentro de suas áreas. Dado o menor número de mulheres negras nessas posições, muitas vezes espera-se que elas ocupem carga maior de orientação, serviço e apoio, e que atuem como modelos para estudantes de minorias.

2.2.3 O Clima Frio

A metáfora do clima frio inicialmente se concentrou em práticas “arrepiantes” que professores usam e que desfavorecem as mulheres na sala de aula. Posteriormente foi estendido para examinar comportamentos sexistas e isolantes no laboratório, na clínica, em departamentos e setores administrativos, bem como desigualdades na carga de trabalho, reconhecimento e pagamento. Também há evidências, segundo Hirshfield e Glass (2018), de que o clima departamental negativo é um preditor da satisfação no trabalho geral de membros do corpo docente do sexo feminino, o que pode afetar sua persistência na carreira.

2.2.4 Equilíbrio Carreira/Família

Razões de estilo de vida também podem contribuir para a probabilidade de mulheres entrarem ou saírem de programas de pós-graduação. Ou seja, as atividades “reprodutivas”, ainda são atribuídas principalmente às mulheres e também impactam nas decisões e nas carreiras das cientistas.

2.2.5 Os desafios da trajetória profissional e o “labirinto de cristal”

A metáfora do “labirinto de cristal” foi desenvolvida por uma pesquisadora brasileira (LIMA, 2008). A autora partiu do conceito de teto de vidro e, em seus estudos com cientistas, percebeu que o problema das mulheres não se restringe ao “teto” que as impede de subir outros degraus da carreira. “Paredes laterais” também dão forma a um “labirinto” que dificulta o exercício da profissão.

Lima (2013) estuda os caminhos das mulheres nas ciências buscando entender as relações que causam sua baixa representação e visibilidade no campo científico. Recorre à literatura sobre a temática, apresentando os dois sentidos de exclusões: a) vertical, referente à sub-representação em postos de prestígio e poder, mesmo nas carreiras consideradas femininas; e b) horizontal, referente ao pouco número de mulheres em determinadas áreas do conhecimento, que em geral têm maior reconhecimento na economia capitalista.

A autora declara que “apesar de sua concretude, os obstáculos do labirinto também são transparentes como um cristal e podem passar despercebidos, já que suas armadilhas são construídas na massa cultural” (LIMA, 2013, p. 886). E apresenta três tipos de obstáculos dispostos no labirinto: a) o drible da dor, por meio de duas representações sociais: a de supermulheres e a de inteligências descorporificadas; b) a presença dos sexismos automático e instrumental; e c) o conflito entre os discursos sobre “ser mulher” e “ser cientista”.

O “drible da dor” trata das manobras utilizadas pelas cientistas na recusa em perceber os obstáculos de gênero ao longo da carreira, possível por meio de duas representações sociais: inteligências descorporificadas e supermulheres. Ele é operado pelo discurso meritocrático da comunidade acadêmica, que permite representar o talento enquanto descorporificado. Assim, refletir sobre a desigualdade nas ciências por meio de categorias de análise como sexo, raça, etnia e localidade não faz sentido (LIMA, 2013).

A autora destaca que outra representação social que constitui o drible da dor é a de supermulheres. No caso das físicas pesquisadas, que ocupam um lugar de exceção junto aos colegas, elas se distanciam da identificação do que foi construído como estereótipo de mulher. Suas realizações permitem que sejam consideradas como uma categoria com atributos superiores aos das “outras” mulheres. Por meio dessa representação, o discurso do mérito é reafirmado e evidencia que mulheres comuns não estão aptas para a ciência; isso leva ao distanciamento das cientistas em relação às discussões sobre gênero e feminismo. Sua possível identidade comum é fragmentada, o que torna os problemas relatados e interpretados por boa parte das entrevistadas como pessoais e privados.

Os “sexismos” no campo científico tratam do gênero como uma relação histórica fundamentada na hierarquia, onde a ciência é promulgada a partir de valores masculinos, tais como razão, objetividade, competição, etc. Lima (2013) traz dois tipos de sexismos para análise. O sexismo automático opera segundo as representações sociais sobre a definição de mulher, em sua forma singular e homogênea, construída na lógica heteronormativa de gênero, e sobre a definição acerca da imagem de cientista baseada na visão androcêntrica. São representações forjadas no imaginário que não relacionam a possibilidade de atuação das mulheres em determinadas ciências (com maioria de cientistas homens).

O sexismo instrumental se refere a falas e comportamentos utilizados como estratégia para assegurar privilégios na hierarquia. Nas ciências, em situações de disputa de poder e quando outros argumentos não são suficientes para garantir uma posição, podem ser utilizados argumentos considerados legítimos por si mesmos, como: senioridade, titulação, trajetória acadêmica, localidade, área do conhecimento, raça e sexo. Nessa ótica, o sucesso das mulheres (a melhor nota em uma disciplina, etc.) pode ser reduzido a atributos do corpo feminino como possíveis armas de sedução, por exemplo (LIMA, 2013).

Acionar os atributos de gênero pode funcionar como um golpe baixo para retirar prestígio de uma mulher. O sexismo automático e o sexismo instrumental estão associados; porém, enquanto o sexismo automático é dirigido contra a categoria de mulheres, o instrumental é dirigido contra uma mulher específica.

Segundo Lima (2013), outro campo tortuoso do labirinto de cristal refere-se aos conflitos entre os valores exigidos para ser uma “boa cientista” e uma “boa mulher”, dispostos nos discursos hegemônicos e colocados em contraposição. Para as cientistas que ela entrevistou, casar e ter filhos são fundamentais para sua realização plena e, ao mesmo tempo, são importantes empecilhos para o progresso na carreira científica.

Por fim, a autora destaca outros dois problemas do labirinto de cristal: a necessidade de adoção de uma “postura masculina” em algumas carreiras, onde inclusive o modo de vestir é influenciado pela cultura androcêntrica, e a dificuldade de construção de alianças e articulações políticas necessárias à aceleração da carreira.

3 MÉTODO DE A PESQUISA

Numa primeira etapa da pesquisa foram selecionados todos os PPGs *stricto sensu* em AP e todos os PPGs *stricto sensu* em Administração com alguma área de concentração ou linha de pesquisa em AP, chegando-se a um universo de 29 programas nas cinco regiões do Brasil. Nesse levantamento foram encontrados 419 professores-pesquisadores, havendo 154 mulheres

no grupo. Para analisar as experiências dessas mulheres foi adotada a fenomenologia como postura e método de pesquisa. Assim, o foco se dá nas experiências vividas e nos seus significados em termos de consciência (MANEN, 1990). O interesse ocorre no modo como o conhecimento do mundo se realiza na consciência das pessoas, através da reflexão (HUSSERL, 2008; SCHUTZ, 1979). Os “dados” são as experiências humanas e diferentes técnicas podem ser utilizadas. A ideia inicial era a realização de entrevistas de forma presencial, aliadas a observações do dia a dia do trabalho das cientistas. As restrições impostas pela pandemia, entretanto, obrigaram a mudança para entrevistas em profundidade conduzidas de forma online, a partir da plataforma *Microsoft Teams*.

As cientistas foram selecionadas no conjunto dos 29 PPGs em AP, buscando-se entrevistar ao menos uma pesquisadora de cada região, visto que os diferentes desafios locais e configurações de PPGs e redes de produção científica podem resultar em diferentes experiências. Foi possível entrevistar duas ou mais cientistas das diferentes regiões, com exceção à região norte, chegando-se a um total de dez entrevistadas. Ainda buscou-se pesquisadoras com mais experiência ou tempo de atuação na área, tendo-se preferência pela diversificação em termos de idade, raça e etnia, numa perspectiva de interseccionalidade.

3.1 A REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Na condução das entrevistas foi adotado o método proposto por Seidman (1998), que combina a entrevista focada na experiência com a entrevista em profundidade, levando a pessoa entrevistada a descrever e refletir sobre sua experiência no contexto da sua vivência.

Foi adotado um conjunto de questões amplas que foram trabalhadas conforme a ordem da entrevista e realizadas às respondentes quando faltavam informações em seus relatos. Seidman (1998) propõe a condução de uma série de três entrevistas com cada participante, em um intervalo de três dias a uma semana, com um tempo-limite de 90 minutos. Cada entrevista deve explorar diferentes aspectos da vivência da pessoa sobre determinado fenômeno.

Assim, na entrevista 1, o foco foi na história de vida, pedindo-se às participantes para falarem de suas vidas até o momento em que se tornaram professoras pesquisadoras. Na entrevista 2, o foco foi nos detalhes concretos da experiência, onde se pedia que as participantes reconstruíssem “o que de fato fazem no trabalho”. Na entrevista 3 buscou-se enfatizar o significado da experiência de ser cientista em AP. Através das três entrevistas as participantes podiam ir construindo, compreendendo, falando sobre esse significado. Na terceira entrevista também se abordava mais objetivamente as questões de gênero, embora estivessem presentes nos momentos anteriores.

Ao todo foram realizadas 24 entrevistas, com duração de cerca de 1,5 hora cada, entre outubro de 2021 e junho de 2022, gravadas mediante autorização das entrevistadas. A versão final dos relatos somou 600 páginas de transcrições referentes a cerca de 40 horas de entrevistas.

3.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

O processo de análise fenomenológica das experiências descritas nos protocolos tem o objetivo de buscar os significados essenciais do fenômeno. Para análise das entrevistas foi utilizado o método proposto por Silva (2010) e apresentado na figura 1, onde a escrita deve ir além da mera descrição e ser carregada de interpretação. O “pesquisador procura ‘dar vida’ ao texto a partir das falas das pessoas pesquisadas e da análise compreensiva interpretativa dos discursos. Essa ‘vida’ tem uma estrutura significativa para revelar e compreender o fenômeno” (SILVA, 2010, s. p.). Adotou-se, como meio de categorização, o uso de frases que sintetizavam experiências semelhantes entre as entrevistadas e que emergiram de suas falas. As diferentes

etapas e focos/temas das entrevistas também auxiliaram na organização das informações para análise.

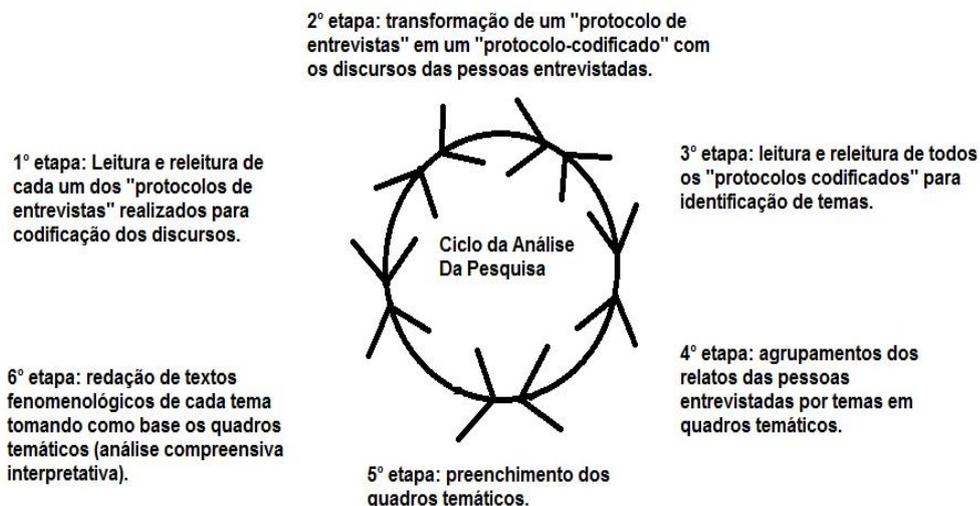


Figura 1 – Ciclo da análise compreensiva interpretativa da pesquisa fenomenológica

Fonte: Silva (2010, s. p.).

4 AS EXPERIÊNCIAS DAS MULHERES CIENTISTAS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os resultados das análises das entrevistas foram sistematizados em quatro partes, com: o cruzamento de perfis das entrevistadas; o trabalho científico dessas mulheres no dia a dia da ciência no Brasil; a “segunda jornada” com o trabalho reprodutivo (casa, maternidade e casamento); e tensões relativas a gênero no fazer científico. Por um questão de limitação de espaço, este artigo tratará do último aspecto, buscando relacionar as experiências vividas pelas cientistas às teorias observadas no capítulo dois.

4.1 TENSÕES RELATIVAS A GÊNERO NO FAZER CIENTÍFICO

A partir das experiências das cientistas foi possível identificar alguns fenômenos organizacionais e do mundo da ciência que ocorrem devido às desigualdades de gênero nesses espaços, conforme teorias apresentadas e relatos apresentados a seguir.

4.1.1 Qual o lugar das mulheres no campo da administração pública?

Reconhecer questões de desigualdade de gênero no dia a dia do trabalho não é uma tarefa comum, sobretudo num ambiente estruturado sobre o discurso da meritocracia, que também torna invisíveis outros tipos de desigualdades. Em algumas entrevistas havia a negação da existência de desigualdade de gênero num primeiro instante. Porém, as cientistas começavam a revisitar alguns momentos de sua carreira – como aluna, colega, professora pesquisadora, coordenadora – e trazer exemplos de experiências nesse sentido.

A percepção de que há menor quantidade de professoras pesquisadoras nos PPGs foi mais comum em instituições privadas, possivelmente porque nessas instituições a desproporção (em números) é maior, e também pelas formas de contratações existentes, permitindo maior discricionariedade nos processos seletivos. A mesma lógica ocorre com relação a pessoas negras, quase inexistentes nessas instituições. Os relatos de P4 e P1 dão testemunhos sobre as

instituições onde trabalham, embora as situações ilustradas tenham ocorrido em cursos de administração empresarial.

Foram os primeiros a se aposentar (...) E lá no Salão Nobre ela falou que, quando ela prestou concurso, deu a maior briga se iriam aceitá-la ou não... E nomeou quem falava que “mulher não deve ser professora”. (...) Então a Professora A registrou que foi um auê para contratar, como professora, uma mulher. (P4)

O relato apresentado pela Pesquisadora 4 é referente a contratação de uma professora entre os anos 1950 e 1960 pela instituição. Era um período em que as mulheres ainda ocupavam pouco espaço no mundo do trabalho, sobretudo na docência de cursos superiores. Porém, o relato de P1, raridade feminina no corpo docente de outra instituição, é atual:

Eu lembro direitinho, foi em 2019, antes da pandemia. Quando eu entrei em sala de aula, os alunos bateram palma. E eu não estava entendendo nada de por que eles estavam batendo palma no primeiro dia de aula. (...) Eles disseram: “a senhora é a primeira professora que está entrando no nosso curso”. (P1)

A Pesquisadora 1 teve essa experiência numa turma de MBA em determinada instituição de uma região do Brasil. Porém, no seu trabalho na pós-graduação em AP em uma outra instituição e região do país o cenário é semelhante, havendo pouquíssimas professoras pesquisadoras, segundo sua percepção. Outra pesquisadora comentou inicialmente que nunca percebeu desigualdades de gênero em seu meio. Porém, passados alguns instantes, trouxe diferentes exemplos:

Nessa área acadêmica, isso eu nunca senti. Não sei se é porque eu nunca me preocupei. Também posso até lhe dizer que nunca senti... Por exemplo, nos congressos (...) Não. Ao contrário, não é? (...) Da minha experiência, eu não senti em momento algum ter sido preterida por isso, entendeu? Eu, eu mesma. (...) Entre os alunos do mestrado, sim, tinha poucas mulheres. (...) Hoje já tem mais X (...). Quem seleciona sou eu, entendeu? (...) Eu nunca analisei, mas é horrível. É horrível. Por exemplo, na França, no meu doutorado, eu posso me lembrar de duas professoras mulheres (...). Isso foi na década de 90. Todos os professores do mestrado e do doutorado, do Instituto X, eram homens. (...) Quando eu fui fazer o pós-doutorado, tinha uma mulher no grupo de pesquisa em que eu fiquei. O resto eram homens. Você vê, na França, entendeu? Realmente, eu acho que tinha ou tem alguma coisa que pode ser analisada por aí, nesses termos... (P10)

Esse exemplo ilustra como não é comum questionar, no dia a dia ou ao longo da trajetória, essa ausência de mulheres entre os pares. É possível que o fato de superar obstáculos ao longo da carreira e de se tornar uma pesquisadora de destaque leve à naturalização ou à menor percepção do *like pipeline*. No caso da Pesquisadora 10, ao refletir sobre sua trajetória acadêmica passou a perceber que havia poucas colegas e professoras nos espaços científicos. É uma espécie de “despertar” para o assunto.

Quando refletiam sobre a estrutura das instituições ou dos programas onde trabalham, a visão da desigualdade de gênero ficava mais clara. A Pesquisadora 2 inicialmente não percebia discriminações de gênero em sua experiência na pós-graduação em AP, visto que tomava por referência o campo científico como um todo. Porém, ao pensar na realidade mais próxima, aponta a dificuldade da eleição de mulheres para cargos de direção na instituição onde trabalha.

Na visão de P2, o Campo de Públicas como um todo é diferente daquilo que ela percebe na instituição onde trabalha. O protagonismo atual de mulheres em associações científicas como a ANPAD e a ANEPCP lhe trazem uma visão de igualdade de gênero nesses espaços. O histórico da ANPAD não foi exatamente esse, conforme pode ser observado em seu quadro de diretores (ANPAD, 2022), mas nos últimos biênios as mulheres têm aumentado sua presença

nas lideranças de temas, direção e, atualmente, na presidência da entidade, o que traz uma visão de maior representatividade.

Quanto aos espaços de gestão, houve maior percepção sobre a ausência de mulheres nas coordenações de PPGs e nos cargos de direção de algumas instituições. A P1, por exemplo, relata que não há sequer uma coordenadora em toda a instituição onde trabalha, nos diferentes níveis de ensino. “Todos os coordenadores são homens” (P1).

Sobre como se deu o acesso a esses cargos, às vezes a convite de outros colegas que ocupariam outras posições hierárquicas acima, houve alguns relatos de que ocorria em momentos críticos, com mudanças importantes em vista, e também em situações onde “nenhum outro homem queria” ser coordenador. As reflexões de P6 sobre o “perfil ideal” para ocupar os cargos de coordenação (na visão corriqueira) vão ao encontro das características comportamentais do “trabalhador ideal”. Ele não tem gênero definido, em organizações que supostamente são “neutras”, mas está implicado no tipo de traços percebidos como ideais para uma liderança bem-sucedida no trabalho, uma arena para demonstração de masculinidade (ACKER, 2006; CALÁS; SMIRCICH, 2006).

A posição de coordenação experienciada pelas cientistas nem sempre é oficial; às vezes é ocupada uma posição informal de “vice” coordenação. Em uma das experiências vividas, a pesquisadora não possuía a gratificação financeira, o *status* do cargo, tampouco a liberação de carga horária para exercer a gestão. Ao mesmo tempo em que assumia, na prática, a maior parte da carga de atividades do coordenador.

Algumas experiências evidenciaram que as mulheres assumem ocupações onde precisam “pôr a mão na massa” ou “carregar o piano”, com mais atribuições burocráticas e de resolução de conflitos, ou ouvir os alunos. Enquanto homens ocupam os cargos de direção ou de coordenação mais amplas, nos PPGs e nas universidades como um todo.

A postura cooperativa e de resolução de conflitos é associada à feminilidade e torna-se justificativa para a atribuição de determinados cargos às mulheres, em certos momentos. Enquanto a postura mais agressiva é relacionada ao estereótipo masculino e desejada para cargos de comando ou coordenação formal/oficial.

...Abrir espaço de direção para mulher, isso é o mais complicado. (...) Vice-diretora, sim. Você já ouviu falar isso em algum lugar? “Vice”, “sim”. Diretora principal? Reflita! (...) Coordenadora de curso, sim. Então eu fui, etc. Porque é pra carregar piano. Já ouviu falar disso? “É, carrega piano, quem carrega bem?” Não só eu, várias mulheres foram... (P4)

Com relação à pouca representatividade de professore(a)s pesquisadore(a)s negro(a)s nos PPGs, diferentes entrevistadas relataram perceber isso no corpo docente e também entre os discentes. P10 relata que a desproporção de raça é muito maior do que a de gênero no PPG onde trabalha, tanto entre o(a)s professore(a)s quanto entre o(a)s aluno(a)s, o que aponta para a importância da compreensão dos fenômenos de desigualdade a partir de análises interseccionais. Pesquisadora 4, por sua vez, comenta que até pouco tempo não havia professores nem alunos negros na instituição onde trabalha. Hoje já existem professores negros, mas que atuam somente na graduação. E há alguns anos houve um convênio com países africanos, quando a instituição passou a receber alunos negros estrangeiros na pós-graduação.

Uma das entrevistadas é negra. Ela relatou que percebe pouca presença de professoras negras na universidade onde atua, mas que ela nunca sentiu algum tipo de preconceito nesse sentido. Em sua experiência, relata que percebeu o fator renda/classe como um obstáculo maior em seu percurso. E destaca que se considera muito mais como “a mulher pobre que chegou lá”, visto que foi bolsista durante todo o período escolar até a conclusão do ensino médio. A pesquisadora comenta que às vezes sente-se incomodada quando é convidada para eventos acadêmicos em que as pessoas justificam o convite como uma forma de “equilíbrio”. E que

também recebe convites para participar de pesquisas como objeto de estudo devido a condição de ser negra.

Ainda segundo a metáfora do *leaky pipeline*, os vazamentos podem estar associados a vieses em seleção, orientação, promoção, entre outros. Isso faz com que os currículos dos cientistas sejam avaliados mais positivamente e sejam melhor recompensados em comparação com as mulheres (HIRSCHFIELD; GLASS, 2018). O exemplo da Pesquisadora 5 num concurso para professor titular é bastante ilustrativo, quando os membros da banca insinuaram que seu currículo é beneficiado com as atividades do esposo. Além de ser desrespeitada, a candidata não conseguiu ser aprovada, mesmo que seu currículo estivesse no mesmo nível ou acima dos currículos de seu esposo e outros candidatos aprovados.

Dessa forma, as cientistas também correm o risco de ter a autoria dos seus trabalhos questionada, sendo tributada aos pesquisadores com quem publicam, sobretudo seus esposos. Esses diferentes desafios que estão dispostos na trajetória profissional das cientistas constituem obstáculos “invisíveis” para avançar na carreira e reforçam o *leaky pipeline* na ciência.

4.1.2 Percepções sobre desigualdades de gênero enfrentadas no dia a dia profissional

Entre as experiências vividas pelas entrevistadas, uma das pesquisadoras relatou situações que enfrentou enquanto aluna na pós-graduação em administração e que consistiram em verdadeiros testes de resistência para se manter na carreira. Uma dessas situações ocorreu já no início do seu curso de mestrado:

Na minha primeira semana no PPGA da Universidade 2, no elevador, um professor falou para mim: “eu não sei o que mulher vem fazer na área de finanças”. No primeiro mês de aula, esse mesmo professor me disse na sala de aula: “eu não respondo pergunta idiota”. Era uma pergunta sobre o livro do Gujarati, de Econometria, que não é um fácil para quem está fazendo mestrado. E eu só perguntei porque eu tinha lido todo o livro. Tinha colegas meus que nem abriram o livro. Ele nunca disse para um aluno do sexo masculino que ele não respondia pergunta idiota; foi a única vez na sala que ele disse isso. (...) E eu era a única aluna mulher da turma... (P3)

Desde seu ingresso no programa de pós-graduação, P3 já enfrentava uma situação de discriminação pelo fato de ser mulher e estar ocupando um espaço “reservado aos homens” na administração, numa universidade pública. Ela tinha acabado de chegar de outra região do Brasil, tinha poucos recursos financeiros e não conhecia pessoas na cidade. O tipo de tratamento que recebia no PPGA, diante das dificuldades que já enfrentava, poderia ter sido um estímulo para a desistência da carreira (HIRSCHFIELD; GLASS, 2018).

Em geral, as professoras pesquisadoras têm em comum a compreensão de que, enquanto mulheres, enfrentam mais desafios no dia a dia pelo acúmulo de funções profissionais e domésticas. No aspecto do trabalho existe uma percepção de que as mulheres precisam “fazer mais” ou “provar mais” sobre suas ideias ou atividades para serem respeitadas ou reconhecidas da mesma forma que seus pares homens. A Pesquisadora 1 resume essa necessidade: “a gente tem, sim, que mostrar por A mais B mais C as coisas que está fazendo” (P1).

Os relatos mais comuns foram sobre o tratamento diferenciado nas reuniões de trabalho, no sentido de serem preteridas ou de ouvirem “piadinhas” de colegas pela condição feminina. Em diferentes espaços e de diferentes formas, “pequenas” grosserias são enfrentadas. E quem as realiza nem sempre tem consciência do quanto isso pode perturbar o trabalho. Algumas experiências foram de situações graves. Entre estas, tratamento com gritos, discriminação em processos seletivos e assédio. Os relatos nesse sentido não foram em grande quantidade, mas foram de grande intensidade para quem vivenciou essas experiências. Também houve relatos de discriminações étnicas (vividas) e raciais (presenciadas) no ambiente acadêmico ou ligado à atividade acadêmica, no Brasil ou no exterior.

Algumas das experiências vividas pelas pesquisadoras tratam-se, hoje, de crimes. Em nenhuma situação foi acionado ou reivindicado o direito judicialmente e isso é compreensível. Barreiras “de vidro” não são aparentes e dificilmente geram provas concretas. Além disso, processos judiciais quase sempre resultam em estigmas – “vidro quebrado gera estilhaços” – sobretudo quando movidos ou testemunhados por mulheres no ambiente profissional.

Também é comum as pessoas desconhecerem os mecanismos de proteção contra abusos no ambiente acadêmico – regimentos, códigos de ética, legislações específicas – ou não reconhecerem determinadas práticas como tal. Assim como, o próprio abusador pode dar outro nome a sua prática, gerando “palavra contra palavra”. Algumas dessas práticas discriminatórias podem causar problemas de saúde e mesmo mudanças nas carreiras das cientistas, inclusive motivando a busca por outro tipo de trabalho ou área onde não se sintam diminuídas em termos de conhecimento e onde sejam respeitadas e valorizadas, realmente, pelo seu mérito.

Segundo Hirshfield e Glass (2018), a ausência de pares mulheres e sistemas de apoio também impacta as experiências das cientistas. A teoria sobre o tokenismo sugere que as pessoas se beneficiam de uma maior representação do mesmo gênero nos grupos e, da mesma forma, têm declínios de desempenho quando o oposto acontece. Neste último caso, a sub-representação das mulheres no campo científico pode levar à pressão para realizar tarefas de “trabalho de cuidado” dentro de suas áreas. A pesquisa sobre as mulheres cientistas da AP pareceu indicar esse fenômeno em diferentes aspectos. Já a presença de mulheres nas coordenações de cursos ou em bancas de diferentes tipos de processos seletivos parece contribuir para uma maior equidade, tanto no sentido de aumentar o número de mulheres selecionadas, como em garantir que aquelas com os melhores currículos sejam as escolhidas.

4.1.3 Existir, resistir ou jogar o jogo?

Razões de estilo de vida também podem contribuir para a probabilidade de mulheres entrarem ou saírem de programas de pós-graduação. Conforme Hirshfield e Glass (2018) as expectativas em relação à dedicação e horas gastas no trabalho leva as mulheres a optarem por não seguir nessas carreiras, devido a questões relacionadas ao estilo de vida acadêmico e a planos e pressões familiares. O perfil exigido para o trabalho científico é aquele do “trabalhador ideal” (ACKER, 2006). O relato da Pesquisadora 3 (P3) ilustra muito bem essa identificação da própria vida, integralmente, com a carreira, materializando esse perfil

É a própria vida. A minha carreira para mim é a minha vida. Ela ocupa tanto tempo, ela ocupa tanto a minha mente, ocupa tanto a minha rotina, que na verdade eu não consigo ver a minha vida fora da minha carreira. (...) Tem horas que eu tenho vontade de largar a Pós e procurar outra coisa para fazer na minha vida. (...) Essa coisa de significado do trabalho é isso. Eu já tenho consciência; me falta coragem. O meu trabalho não é uma parte da minha vida. O meu trabalho é praticamente a minha vida. Tirando o tempo que eu tenho com o meu filho, com o meu marido, e o fato de eu ser casada com um cara que também é nesse ritmo... (P3)

Outra característica marcante das pesquisadoras, “trabalhadoras ideais”, é a autocobrança. Atribuem a si a responsabilidade de assumirem tantas tarefas e a dificuldade em administrar o tempo, sentindo-se culpadas por estarem sobrecarregadas. Uma delas menciona – “eu não sofro pressão de ninguém, a não ser de mim mesma” (P3) – ao mesmo tempo em que relata que está com problemas de saúde e que não consegue dar atenção às demandas do próprio corpo. Descreve em detalhes o sistema de avaliação da CAPES e do CNPQ, é contrária ao “produtivismo” que orienta a academia, desiludindo-se com a carreira. Mas questiona por que as gerações mais jovens, que têm sido aprovadas nos concursos da sua universidade, não querem trabalhar na pós-graduação.

A imersão no trabalho acadêmico e a naturalização de cargas de mais de 50 horas semanais acaba gerando um parâmetro que se julga realizável por todo(a)s dentro da academia. E dadas as condições atuais da universidade pública, é possível que as novas gerações não encarem a pós-graduação e a pesquisa com o mesmo entusiasmo e a mesma percepção de *status* que a geração atual/anterior.

Por outro lado, apesar da submissão às demandas externas referentes às métricas do sistema acadêmico, produzir e publicar gera uma satisfação muito grande pela auto superação e pelo reconhecimento dos pares, conforme explica a Pesquisadora 2. O campo científico exige padrões de excelência e as próprias mulheres cientistas parecem internalizar tais padrões e perceber isso como uma premiação simbólica. Esses parâmetros, mesmo na situação de precariedade em que se encontra a ciência no país, estimulam a busca de maior reconhecimento. Integrando esses diferentes aspectos, o trabalho acadêmico é encarado pela Pesquisadora 3 como um jogo, por exemplo, para o qual muitas vezes se dá prioridade maior do que a outros aspectos da vida.

Então, existe o produtivismo. Eu gostaria que ele fosse menor? Eu gostaria. Talvez eu tivesse uma vida mais tranquila. Só que hoje eu jogo a regra do jogo e eu sou muito realista; eu sou muito objetiva, acho que é pela minha formação (...). Assim, eu posso gostar ou não do jogo: o jogo é esse. Ou eu aceito jogar, ou eu estou fora. Eu gostaria de poder trabalhar menos horas por dia, por exemplo. Eu estou precisando fazer academia. Como os artigos são prioridade na minha vida, eu não consigo encaixar academia na minha vida. Mas eu preciso fazer academia, por causa dos meus problemas de saúde e tal... Só que hoje eu priorizo isso: jogo o jogo... (P3)

Dessa forma, o território da ciência também estimula e privilegia o perfil do trabalhador ideal. Assim, um dos grandes desafios das cientistas pesquisadas é atender a tais padrões e conciliar as exigências profissionais e pessoais, sobretudo aquelas que são mães. Dois momentos mostraram-se mais críticos em suas trajetórias: o período em que os filhos eram pequenos e o momento recente, de pandemia, em que houve aumento na demanda de atividades domésticas e restrição na manutenção ou contratação de serviços de pessoas para auxiliarem.

Diante desses dilemas, segundo Kalev e Deutsch (2018), muitas vezes as mulheres aceitam posições de menor prestígio e salário para sobrar tempo para as demais atividades pessoais. E isso foi relatado por algumas respondentes sobre momentos que passaram por essa escolha na sua carreira, assim como pelo que observaram de colegas que precisaram declinar de oportunidades para ocupar postos de poder em função dessas “escolhas pessoais” – que nem sempre são “escolhas” e nem sempre são “pessoais”, representando desafios sociais/estruturais muito maiores do que se pode perceber num primeiro momento.

Além das questões relativas à conciliação de atividades profissionais e pessoais, que refletem inclusive na “escolha” ou possibilidade de assumir posições de poder, existem outras mudanças pessoais significativas adotadas por algumas cientistas no dia a dia do trabalho. Lima (2013) destaca que um problema do labirinto de cristal é a adoção da “postura masculina”, onde inclusive o modo de vestir é influenciado pela cultura andrógina.

Algumas pesquisadoras relatam a necessidade de adotar mudanças comportamentais ao longo de sua trajetória, tornando-se “mais fechadas” ou “bravas”, evitando atividades de confraternização em algumas situações, como forma de proteção com relação a colegas ou a alunos. Uma postura mais masculina às vezes é adotada pelas mulheres para se fazerem respeitar no ambiente de trabalho. Discutindo o sexismo, Lima (2013) destaca que esse mecanismo funciona segundo a violência moral fundamentada no conjunto de significados que fizeram das diferenças sexuais justificativa para a desigualdade. E que no caso das ciências traz uma definição acerca da imagem de cientista baseada na visão “androcêntrica”, que por vezes influencia inclusive o padrão para as vestimentas.

Entre as pesquisadoras entrevistadas também houve observações relacionadas ao corpo feminino e à mudança requerida no espaço de trabalho para um padrão andrógino. Algumas entrevistadas mencionaram esse padrão exigido das mulheres, nos ambientes corporativos ou acadêmicos, de diferentes ciências. As Pesquisadora 5 e 1 destacam que não aceitam essa violência. Assim, mostram resistência à cultura andrógina existente em alguns espaços científicos (LIMA, 2018), respeitando suas próprias preferências em termos de imagem.

Essa divisão entre espaço público (profissional) e espaço privado (pessoal), e os estereótipos associados aos mesmos, de masculinidade e feminilidade, existem em diversos ambientes profissionais, não são específicos do campo científico. Mas o que se destaca aqui, neste estudo, é que isso ocorre também no campo científico, nas diferentes ciências, inclusive na ciência da AP.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Além da jornada de trabalho acadêmico, a maior parte das entrevistadas exerce uma segunda jornada de trabalho em suas casas, administrando de alguma forma as atividades domésticas e responsabilizando-se pelo cuidado dos filhos, o que torna as suas trajetórias mais desafiantes do que a de seus homólogos homens. Essa sobrecarga de trabalho, que demanda muito tempo das cientistas, inclusive nos finais de semana, gera desafios para a conciliação da carreira, da família e de outras dimensões da vida da mulher, como tem sido discutido em muitos estudos sobre ciência e maternidade, e também parece influenciar nos casamentos.

O fenômeno do *leaky pipeline* parece estar presente no ambiente acadêmico da área, onde uma série de práticas do dia a dia, muitas delas podendo ocorrer de forma inconsciente, valorizam a masculinidade para alguns espaços e o oposto para outros, onde ficam as mulheres. Isso pode estimular o “vazamento” de cientistas ao longo da carreira e também no acesso a níveis mais altos da hierarquia científica.

O fenômeno do “teto de vidro” ou da exclusão “vertical” na hierarquia de *status*, poder e remuneração, pôde ser observado mais claramente nos PPGs de AP, com uma menor proporção de mulheres na medida em que sobem-se os degraus dessa hierarquia. Contudo, as paredes laterais do labirinto ou a exclusão “horizontal”, podem ser identificadas conforme a perspectiva adotada.

Tomando-se as matrículas nos cursos de graduação da área de administração ou a participação de formando(a)s na avaliação de cursos de AP do último ENADE, é possível observar um equilíbrio no número de alunos e alunas da área, o que pode ser visto como não existência de barreira horizontal nessa ciência. Porém, tomando-se a pós-graduação como ponto de partida para análise da carreira científica – ser pesquisador(a) ou cientista, a proporção de mulheres que “opta” pela carreira científica é menor. O foco deste estudo foi na pós-graduação em AP e, dessa forma, mapeou-se o campo científico nesse nível. Porém, para uma análise mais robusta do labirinto de cristal nessa área, acredita-se que a ampliação do estudo, englobando o nível de graduação em AP, possa contribuir de forma mais efetiva.

Já o *tokenismo* sugere que as mulheres se beneficiam de uma maior representação do mesmo gênero dentro de grupos e, da mesma forma, têm declínios de desempenho quando o oposto acontece. Isso pode ser percebido dentro das composições de presidência e diretorias da ANPAD (2022) e nas experiências de processos seletivos relatadas pelas cientistas. Ainda nesse sentido, a sub-representação das mulheres no campo científico parece levá-las a realizar as tarefas de “trabalho de cuidado” em cargos de vice coordenação, ou de coordenação em momentos de conflitos, quando os homens não querem ocupar esses cargos.

A desigualdade de gênero no trabalho pode prejudicar em menor ou maior grau o desenvolvimento das atividades e da carreira de quem é atingida. Porém, pouco a pouco, muitas dessas práticas vão sendo naturalizadas no meio. Por outro lado, algumas práticas também

podem ser eliminadas ou tornarem-se mais sutis com o tempo. Certas situações enfrentadas por cientistas há alguns anos não seriam permitidas no ambiente acadêmico atual sem a busca de responsabilização dos causadores. Algum avanço ocorreu, embora insuficiente, quanto à série de relatos de “brincadeiras” que ficam no território da cultura machista e que geram o “clima frio” em certas experiências no trabalho acadêmico.

Algumas políticas públicas – criadas para outros fins em termos de equidade – geram efeitos positivos nesse sentido, “cultural”, no meio acadêmico e tendem a diminuir as práticas discriminatórias no longo prazo. São os casos de discussões atuais sobre maternidade/parentalidade e ciência, que constroem, pouco a pouco, a consciência de que mulheres podem ser mães e cientistas ao mesmo tempo, se essa for a sua vontade. E que ciência e sociedade só têm a ganhar com isso.

Da mesma forma, a continuidade de políticas de cotas e o próprio SISU, citado por uma das pesquisadoras, são meios de democratização no acesso ao espaço universitário e, posteriormente, à pós-graduação. Outro aspecto importante levantado pelas experiências analisadas foi sobre a importância da composição de bancas mistas em processos seletivos para evitar favorecimentos ou abusos de qualquer tipo.

As experiências conhecidas a partir desta pesquisa também trouxeram outras possibilidades de reflexões em termos de práticas da ciência, das avaliações de PPGs na área, da dificuldade de se fazer ciência sem recursos financeiros suficientes nas universidades públicas brasileiras, dos efeitos de uma pandemia sobre a rotina de trabalho das mulheres, entre outras coisas, mas que por uma questão de limitação de espaço não puderam ser apresentadas neste artigo.

REFERÊNCIAS

- ALBORNOZ, M. *et al.* Las brechas de género em la producción científica ibero-americana. In: Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad de la Organización de Estados Iberoamericanos. **Papeles del Observatorio**, n. 9, p. 1-28, out. 2018.
- ACKER, J. Gender and organizations. In: CHAFETZ, J. S. **Handbook of the sociology of gender**. Houston: Springer Science+Business Media, 2006. p. 177-194.
- ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. **Diretorias ANPAD 1977-2021**. 2022. Disponível em: <https://anpad.blob.core.windows.net/files/diretorias_anpad_v5.pdf>. Acesso em: mai. 2022.
- CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L. From the “woman’s point of view” ten years later: towards a feminist organization studies. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; LAWRENCE, T. B.; NORD, W. R. **The SAGE handbook of organization studies**. 2. ed. London: SAGE Publications, 2006. p. 284-346.
- FOX, M. F. Gênero, hierarquia e ciência. In: CHAFETZ, J. S. **Handbook of the sociology of gender**. Houston: Springer Science+Business Media, 2006. p. 441-457.
- HIRSHFIELD, L. E.; GLASS, E. Scientific and medical careers: gender and diversity. In: RISMANN, B. J.; FROYUM, C. M.; SCARBOROUGH, W. J. **Handbook of the sociology of gender**. 2. ed. Madison, USA: Springer International Publishing, 2018. p. 479-491.
- HUSSERL, E. **A ideia da fenomenologia**. Lisboa: Edições 70, 2008.
- KALEV, A.; DEUTSCH, G. Gender inequality and workplace organizations: understanding reproduction and change. In: RISMANN, B. J.; FROYUM, C. M.; SCARBOROUGH, W. J. **Handbook of the sociology of gender**. 2. ed. Madison, USA: Springer International Publishing, 2018. p. 257-269.
- LIMA, B. S. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na física. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 883-903, set./dez. 2013.

- _____. Presença feminina na ciência. **Programa Cidadania Mulher**. Brasília: TV Senado, 09 ago. 2018. 1 vídeo (25 min.). Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=wckyqM0Cc0I>>. Acesso em: 01 out. 2019.
- _____. **Teto de vidro ou labirinto de cristal?** As margens femininas das ciências. Dissertação (Mestrado). Universidade de Brasília, Programa de Pós-Graduação em História. Brasília: UNB, 2008. 133 f.
- MANEN, M. **Researching lived experience:** human science for an action sensitive pedagogy. New York: State University New York Press, 1990.
- MORRISON, A. M.; GLINOW, M. A. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 200-208, feb. 1990.
- QUEIROZ, C. O gênero da ciência: diálogo com teorias feministas abre novas frentes de investigação em distintas áreas do conhecimento. **Revista Pesquisa Fapesp**, ed. 289, p. 1-9, mar. 2020. Disponível em: <<https://revistapesquisa.fapesp.br/2020/03/04/o-genero-da-ciencia/>>. Acesso em 10 mar. 2020.
- ROSA, P. R.; ANDION, M. C. M. Contribuições da sociologia das práticas científicas para o estudo da ciência da administração pública no Brasil. In: XL Encontro da ANPAD – ANPAD 2021, On-line. **Anais do XL Encontro da ANPAD**, 2021. 17 p.
- SCHUTZ, A. Fundamentos da fenomenologia. In: WAGNER, H. R. **Fenomenologia e relações sociais:** textos escolhidos de Alfred Schutz. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.
- SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research:** a guide for researchers in education and the social sciences. 2. ed. New York: Teachers College Press, 1998.
- SILVA, A. B. A fenomenologia como método de pesquisa em estudos organizacionais. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais:** paradigmas, estratégias e métodos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. E-book.
- SLACK, J. D. *et al.* Women, research, and mentorship in public administration. **Public Administration Review**, v. 56, n. 5, p. 453-458, Sep./Oct. 1996.