

Ania Tãmilis da Silva Witt

**GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO:
ASPECTOS PARA O DEBATE SOBRE AS MULHERES NAS
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Dissertação submetida ao Programa de Pós Graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestra em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Florianópolis, SC
2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor através do
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Witt, Ania Tamlis da Silva

Guia de avaliação de práticas de gestão :
aspectos para o debate sobre as mulheres nas
instituições federais de educação superior / Ania
Tamlis da Silva Witt ; orientador, Raphael
Schlickmann, 2018.

87 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de
Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de
Pós-Graduação em Administração Universitária,
Florianópolis, 2018.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Inserção das
mulheres . 3. Práticas de gestão . I. Schlickmann,
Raphael . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração
Universitária. III. Título.

Ania Tâmilis da Silva Witt

**GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO:
ASPECTOS PARA O DEBATE SOBRE AS MULHERES NAS
INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre
em Administração Universitária e aprovada em sua forma final pelo
Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 17 de outubro de 2018.

Prof^â. Alessandra de Linhares Jacobsen, Dr.^â
Coordenadora do Curso

Banca Examinadora:

Prof^o Raphael Schlickmann, Dr.
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^â Aline Pereira Soares, Dr.^â
Faculdade Cesusc

Prof^â. Andressa Sasaki Vasques Pacheco, Dr.^â
Universidade Federal de Santa Catarina

Essa conquista é para você, **Martim**, meu filho amado.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, **Tânia**, e ao meu pai, **Renato**, por toda força e confiança, que sem medir esforços, ajudam a trilhar minha caminhada diariamente. Nunca conseguirei agradecer o suficiente!

Ao meu marido, **Mateus**, meu amor, por ser VIDA, luz, acalento e esperança. Incansável apoiador e parceiro. Amo-o!

Ao meu amado filho, **Martim**, que chegou para trazer alegria e me apresentar o amor mais puro e a força mais intensa. Obrigada por me fazer sua mãe!

Ao meu irmão, **Renan**, a lembrança mais doce de infância, o orgulho do presente, e a certeza de um futuro cheio de amor! Obrigada **Tatá**, cunhada querida e amiga, uma benção em nossas vidas!

Para **tia Sita**, pelo cuidado e torcida, obrigada!

A minha sogra e meu sogro, **Rita** e **Alfeu**, pelas palavras de incentivo, acolhimento e carinho. Extensivo ao meu cunhado, **Paulo**, e cunhadas **Maria** e **Rê**, pela amizade, risadas e apoio. Que sorte ter vocês em minha vida!

A meu orientador e professor, **Dr. Raphael**, sempre tão disposto, leve, seguro. O seu incentivo e confiança foram fundamentais para que a caminhada chegasse ao fim. Sua acolhida e ensinamentos fizeram toda diferença para seguir no mestrado. Agradeço imensamente!

À professora **Dr^a Andressa**, membro da banca, obrigada pelo aceite e prontidão em contribuir com este trabalho!

À professora **Dr^a. Aline**, membro da banca, alegre, disposta, parceira de ideias. Obrigada por abrilhantar meu trabalho!

À minha querida professora, **Dr^a. Alessandra**, sempre tão doce, acolhedora, sábia. Minha eterna gratidão!

Para minhas queridas amigas **Maira, Paula, Nise, Ari, Fer, Ale, Cris, Paula, Larissa, Giselli, e Naiane**, e querido amigo **Márcio**, por estarem sempre presentes, mesmo nos momentos que exigiram a minha distância. Vocês não me fazem sentir sozinha nunca. Obrigada pela amizade e incentivo!

Para todas as pessoas especiais, amigas, amigos, familiares e colegas de trabalho, que encontrei em Joinville, Florianópolis e Araranguá, que tive o prazer de agregar em minha vida, sem vocês a vida não teria graça!

Obrigada **Fabi**, amiga e mãe da minha daminha linda Alice, pela gentileza na correção deste trabalho!

Às amigas de barriga do Grupo 81 do HU, que torceram e viveram este momento junto a mim, especialmente para **Karine, Thaís e Poli**, obrigada!

Ao **IFSC**, pela oportunidade da dedicação integral aos estudos.

A todas e todos as/os **professoras/es** que contribuíram para meu crescimento, colegas da **Turma do PPGAU 2016** pela parceria, e **Maurício**, pelo apoio e trabalho impecável!

*“Eu não sou livre enquanto alguma mulher
não o for, mesmo quando as correntes dela
forem muito diferentes das minhas”*

Audre Lorde

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo propor um guia de avaliação das práticas de gestão para subsidiar o debate sobre a inserção das mulheres servidoras nas instituições federais de educação superior. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa foi de natureza aplicada, com abordagem qualitativa. Quanto aos fins, classificou-se como descritiva, e utilizaram-se técnicas de pesquisa bibliográfica e documental. A coleta de dados foi realizada por meio de acervo bibliográfico e documental, legislações, além de pesquisa em sites governamentais, de instituições federais de educação superior e de instituições que trabalham transversalmente sobre o tema, como: inserção das mulheres nas organizações, igualdade de gênero, proteção trabalhista, divisão sexual do trabalho, dentre outros temas que contribuíram para elaboração de indicadores. A pesquisa permitiu conhecer experiências e práticas de gestão já existentes, que passaram a compor, de forma adaptada, o guia de avaliação. Com relação aos resultados desta pesquisa, foi criado um guia de avaliação das práticas de gestão para aplicação e replicação nas instituições federais de educação superior, cujo objetivo principal é avaliar a inserção das mulheres servidoras, e permitir a elaboração de um diagnóstico situacional, visando incentivar as organizações a se sensibilizarem sobre o tema, com vistas a contribuir para superação de desigualdades de gênero. Foram descritos os processos que envolvem a aplicação do guia, as limitações e as possibilidades de estudos futuros. A pesquisa está vinculada a linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade.

Palavras-chave: Guia de Avaliação. Práticas de Gestão. Mulheres. Igualdade de Gênero. Gestão Universitária.

ABSTRACT

The present work had the intention to propose an evaluation guide of management practices that support a debate about the insertion of women in federal institutions of higher education. Regarding to the methodological aspects, the present work carried out applied research from a qualitative point of view. So, it was classified as descriptive based on bibliographic and documentary research techniques. Data collection was organized from bibliographic and documentary collections, legislation, as well as analysis on government websites, other federal institutions of higher education or institutions that work transversally on subjects such as: the insertion of women in organizations, gender equality, labor protection, labor sexual division, and other aspects that could contribute to establish indicators. The research allowed one to know experiences and already existing management practices, which were adapted and included in the assessment guide. Altogether the present work resulted in a guide for federal institutions of higher education to evaluate its management practices, being the main objective the evaluation of women insertion, allowing the elaboration of situational diagnosis in order to encourage such organizations to raise awareness on the subject so it would be possible to overcome gender inequalities. Processes involving the application of this evaluation guide, limitations and possibilities of future studies have been described as well. The research is linked to the Public Policies and Society research line.

Key words: Evaluation Guide. Management Practices. Women. Gender equality. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Possibilidade de alteração de palavras masculinas 49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Consulta ao Portal de Periódicos da CAPES.....	25
Quadro 2 – Consulta ao Repositório da UFSC.....	26
Quadro 3 - Problemas centrais da Desigualdade de Gênero	32
Quadro 4 - Ações estratégicas para alcance do Trabalho Decente.....	33
Quadro 5 - Boas Práticas Programa Pró Equidade de Gênero - Eixo de Gestão de Pessoas	38
Quadro 6 - Boas Práticas Programa Pró Equidade de Gênero – Eixo Cultura Organizacional	39
Quadro 7 - Categorias, fonte de dados, instrumento de coleta de dados e análise de dados.....	44
Quadro 8 - IFES no Brasil.....	47
Quadro 9 - IFES que apresentam políticas para as mulheres	48
Quadro 10 – Guia de Avaliação de Práticas de Gestão para as IFES....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDT	Agenda Nacional de Trabalho Decente
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
IFAL	Instituto Federal de Alagoas
IFAM	Instituto Federal do Amazonas
IFES	Instituições Federais de Educação Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros
MEC	Ministério da Educação
MTPS	Ministério do Trabalho e Previdência Social
NPGS	Núcleo de Políticas de Gênero e Sexualidades
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Nacional do trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
ONUBR	ONU Brasil
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNETD	Plano Nacional de Emprego e Trabalho Decente
PNPM	Plano Nacional de Políticas para Mulheres
Propae	Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Estudantis
SPM	Secretaria de Políticas para as Mulheres
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 OBJETIVO GERAL	25
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
1.3 JUSTIFICATIVA.....	25
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	27
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	29
2.1 O FORTALECIMENTO DA INSERÇÃO DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO	29
2.1.1 Inserção das Mulheres nas IFES.....	30
2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS TRABALHISTAS PARA MULHERES NO BRASIL.....	31
2.2.1 Proteção trabalhista para mulheres.....	33
2.3 GUIAS DE AVALIAÇÃO.....	34
2.3.1 Guia de Avaliação nas IFES.....	35
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	43
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	43
3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA	43
3.2.1 Definição Operacional das categorias de análise.....	45
3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	46
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	47
4.1 POLÍTICAS DE IGUALDADE DE GÊNERO APLICÁVEIS ÀS IFES	47
5 MODELO DE GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO	51
5.1 DIRETRIZES E BOAS PRÁTICAS À LUZ DAS POLÍTICAS E LEGISLAÇÕES TRABALHISTAS	51
5.2 INDICADORES DO GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO	53
5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO GUIA	54
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
6.1 SUGESTÕES PARA GESTÃO.....	61
6.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS.....	61
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICE.....	73
Apêndice A – IFES por Região e as políticas existentes.....	74

1 INTRODUÇÃO

Frente às transformações globais nas últimas décadas, percebe-se que a participação feminina cresceu em todas as esferas que compõem a sociabilidade humana. As mulheres, que por um longo período tiveram suas atuações circunscritas ao espaço privado, hoje ocupam diferentes lugares nos espaços públicos, e desempenhando variadas ocupações no mundo do trabalho, de forma ascendente e gradual. Discutir a inserção das mulheres no mundo do trabalho é de interesse direto para sociedade brasileira quando se trata de igualdade de gênero. Neste trabalho, o conceito utilizado refere-se à inserção, pois se compreende como mais amplo e tem sua face mais visível, de forma que corresponda mais especificamente à lógica entre o indivíduo, o Estado e a Sociedade, com uma relação recíproca das partes na valorização do papel dos indivíduos. É o termo mais estreito com relação à inserção profissional das mulheres, referenciando inclusão, condições dignas para executá-lo e autonomia pretendida (PIRES, 2012). É por meio do trabalho que as mulheres podem alcançar a autonomia econômica, formar-se como seres sociais, e projetar melhores condições para ampliar sua participação social, cultural e política e para decidir os rumos da própria vida (IPEA, 2016).

O processo de globalização, no entanto, representa para a sociedade mudança e risco, regada de oportunidades e desafios para o público feminino. Hirata (2005) ressalta que a globalização não cria apenas espaço para forças que conduzem à homogeneização, mas também diversidade socioeconômica e cultural, e, assim, produzem um impacto contraditório no emprego, nas condições de trabalho e nos processos migratórios. Essa participação crescente traduz-se, mais especificamente, em trabalhos precários e vulneráveis, como foi o caso principalmente na Ásia, Europa e América Latina.

No caso brasileiro, observa-se por meio de dados estatísticos do IPEA (2000), indicando que, desde 1960, o mundo do trabalho tem absorvido de forma crescente o trabalho da mulher, inclusive o incremento de mão de obra tem sido superior ao do homem. Em 1970, apenas 18,5% das mulheres eram economicamente ativas, já, em 2010, este valor foi de quase 50% (ALVES, 2013). Uma pesquisa recente de Relatórios Dinâmicos (2017) aponta que os anos entre 2005 a 2015 teve aumento na participação das mulheres no mercado formal de trabalho de 45,84% para 48,79%. Entretanto, em sua totalidade, o mundo do trabalho ainda é desigual, pois o perfil histórico de ocupação ainda mantém diferenças entre homens e mulheres. Os homens, negros ou brancos, continuam sendo a maioria no mercado de trabalho, com uma taxa de 80% de presença, enquanto as mulheres dos dois grupos raciais não chegavam a 60% de ocupação em postos de trabalho (PNAD, 2014). Ou seja, "... de cada 10 mulheres, 4 não conseguem se colocar disponíveis para uma ocupação no mercado de trabalho. Em 2014, estes números correspondiam a 26,8 milhões de inativas e 9,2 milhões de inativos" (IPEA, 2016, p. 5). Outro ponto que agrava essa desproporção de perfil de ocupação é que, em dados de porcentagem populacional, segundo IBGE (2015), 51,5% da população são mulheres, frente à 48,5% dos homens. Ou seja, apesar de as mulheres serem maioria populacional, sua participação é menor que a dos homens. Este tema reflete também a necessidade de estudos para investigação do perfil das mulheres tidas como inativas, que não estão ocupando o mercado de trabalho, de modo que se possa entender as barreiras que as separam e para que as políticas desenvolvidas sejam mais efetivas no sentido de reverter tão grande desigualdade (IPEA, 2016).

Mesmo com a crescente participação das mulheres no mundo do trabalho, o equilíbrio em relação às condições de trabalho equiparado aos homens ainda está longe de ser alcançado, e pende desfavoravelmente à mulher, pois se verifica que os vínculos empregatícios são mais frágeis e se apresentam em condições mais desfavoráveis (SOARES, 2000). Além disso, o Brasil apresenta um dos piores índices de desigualdade salarial entre homens e mulheres no mundo, apesar de ter melhorado nos últimos anos, o avanço para igualdade é lento. A pesquisa recente do IPEA (2016) retrata que os homens continuam ganhando mais do que as mulheres (eles R\$ 1.831, contra R\$ 1.288). Atualmente, o rendimento médio das mulheres em relação aos homens é de 80,72%, ou seja, as mulheres recebem 19,28% a menos, apesar do exercício da mesma função, independentemente da escolaridade. Em comparação ao ano 2000, a diferença era de 20%, ou seja, por mais de uma década não se apresentaram avanços significativos para o caminho da igualdade salarial, pois, a realidade permanece praticamente inalterada (IBGE, 2015).

Então, é importante que a sociedade caminhe visando reverter este quadro preocupante e que poderá contribuir para consolidação das mulheres no mundo do trabalho. Para Thiry-Cherques (2003), o aumento da escolaridade é o principal fator de impacto. A partir de 1960, com a expansão educacional no país, as mulheres passaram a ter acesso mais expressivo à educação superior, e em 1980, as mulheres passam a ser inseridas de maneira mais equilibrada em relação ao número de homens. Lavinhas (2001) expôs que o aumento da escolaridade permite que as mulheres possam disputar mais espaço no mercado de trabalho, de forma mais competitiva, entretanto, apresenta que, apesar de o nível médio de escolaridade das mulheres

ser 35% mais alto que o dos homens, a sua remuneração permanece 25% mais baixa. Porém, para a autora, a mulher não é recompensada nem hierárquica nem financeiramente de forma justa e igualitária em relação ao nível de educação formal que atingiu. Mesmo que a maior escolaridade relativa das mulheres seja decisiva no momento de ingressar em uma organização, ela não é considerada na hora da ascensão profissional.

Apesar dos avanços em relação ao aumento de mulheres nos espaços públicos e no mundo do trabalho, elas enfrentam ainda dificuldades de permanência nas organizações, pela existência de barreiras e desigualdades de diversas ordens. Para Thiry-Cherques (2003), uma dessas barreiras é a segregação ocupacional, o que está relacionado à exclusividade ou à preferência por postos de trabalho que têm origem cultural, com efeito ético e resultado político. Por exemplo, os homens ocupam mais cargos de direção e gerência, enquanto as mulheres são restringidas a cargos de assessorias, funções auxiliares, ou atividades-meio. E se agravam ainda mais “(...) na medida em que continua a haver disparidades nas oportunidades para o desenvolvimento profissional das mulheres, basicamente devido à dupla, às vezes, tripla jornada de trabalho” (THIRY-CHERQUES, 2003, p.491), pois muitas se apresentam como pessoas de referência nas famílias, e tem uma vida profissional mais curta e descontínua, e não conseguem se capacitar adequadamente quando inseridas.

Para agravar a situação, pesquisas mostram que as mulheres brasileiras são as principais vítimas de assédio moral nas organizações, sendo que, com mulheres à frente de cargos administrativos, essa frequência aumenta significativamente, ocasionando inclusive uma maior procura por ajuda médica ou psicológica (GONÇALVES, 2006). Muitas vezes, o assédio moral nas organizações é utilizado para rebaixar e discriminar as mulheres, inferir atos vexatórios e sexistas. Para Borges (2015), o capitalismo exige um padrão de ser humano masculino, que não gera filhos, não tem responsabilidades familiares, é viril e corajoso, e pode dedicar-se integralmente para cumprir uma tarefa.

Diante disso, torna-se evidente que, mesmo as mulheres vencendo o isolamento doméstico e o preconceito discriminatório, a inserção na sociedade ainda é cercada de desigualdades de gênero, na qual a realidade da mulher é vivenciada de forma diferenciada em relação à do homem. A desigualdade de gênero no mundo do trabalho resulta, portanto, em piores condições de trabalho, de remuneração, de direitos e de proteção social, o que influencia fortemente nas possibilidades de acesso e permanência no emprego (ABRAMO, 2007).

Frente a essa realidade, a contínua inserção das mulheres no mundo do trabalho é um fator fundamental tanto para o desenvolvimento econômico do país, como para a conquista da igualdade pelas mulheres em outras esferas da vida. Além disso, as organizações precisam se adaptar, adotando uma perspectiva de gênero na transformação da cultura organizacional e da gestão de pessoas. Deve estar atenta às suas relações com seus serviços, suas políticas, e seus trabalhadores, contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho e para bons resultados de produtividade (GONÇALVES, 2006).

Paralelo a isso, a produção de conhecimentos e reflexões sobre o tema pode ser uma das estratégias para alcançar igualdade entre gêneros, assim como políticas públicas, e boas práticas dos espaços sócio-ocupacionais. Saffioti (2004) defende que a pequena parcela de poder que cabe ao sexo feminino, dentro de uma relação de subordinação, permite que as mulheres questionem a supremacia masculina e encontrem meios alternativos de resistência.

Essas estratégias vão ao encontro do pensamento de Thiry-Cherques (2003), que afirma que uma das formas de contribuir para a redução das desigualdades de gênero é o esclarecimento do que se passa no interior das organizações. Saber como as pessoas, homens e mulheres, pensam ou declaram pensar a condição feminina, e reforça que,

...enquanto essa voz não for reconhecida, as mulheres estarão sujeitas, como sempre estiveram, à vida profissional em bases “universais”, isto é, masculinas. Pior, enquanto a voz do feminino continuar silenciada, as mulheres apreciarão e julgarão segundo critérios masculinos, e as organizações, como a sociedade, continuarão a perder metade do que poderiam realizar, metade do que poderiam ser (THIRY-CHERQUES, 2003, p 509).

Ciente das necessidades de aprofundamento das desigualdades de gênero existentes nas organizações, neste estudo, desenvolveu-se um projeto para contribuir com a gestão das Instituições Federais de Educação Superior (IFES). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB (BRASIL, 1996) traz a definição das universidades e os aspectos que as caracterizam e ressalta o princípio de gestão das instituições públicas de educação superior. Antunes (2017) afirma que a gestão das instituições de educação superior deve obedecer ao princípio da gestão democrática, e que a relação da

universidade com o ambiente e sua responsabilidade social influencia um número variado de grupos ou indivíduos que podem afetar ou serem afetados pela organização. É importante que estejam atuantes na perspectiva de estar apta a atender as novas demandas, e assim a gestão universitária precisa incorporar e adequar algumas práticas (RIBEIRO, 1977).

Diante disso, este estudo, por meio da criação de um guia de avaliação, possibilita que as práticas de inserção das mulheres nas IFES sejam evidenciadas e permita apontar quais são as distorções relativas à condição feminina. Acredita-se que os resultados advindos do guia de avaliação poderão estimular as organizações a criarem práticas, políticas e ações de gestão que favoreçam a igualdade de oportunidades entre os gêneros, além de proporcionar transparência junto ao público em geral.

Assim, formula-se a seguinte pergunta de pesquisa: Como avaliar as práticas de gestão com relação à inserção das mulheres servidoras nas instituições federais de educação superior (IFES)?

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor um guia de avaliação das práticas de gestão referente à inserção das mulheres servidoras nas instituições federais de educação superior (IFES).

Para atingir o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos formulados para este estudo são:

- a) adaptar políticas e legislações relacionadas às práticas de inserção das mulheres servidoras nas organizações às IFES;
- b) adaptar indicadores utilizados para avaliar as práticas de inserção das mulheres servidoras nas organizações às IFES;
- c) elaborar um guia de avaliação das práticas de gestão da inserção das mulheres servidoras nas IFES.

1.3 JUSTIFICATIVA

Um projeto pode ser justificado por sua **Importância, Oportunidade e Viabilidade** (ROESCH, 1999).

Assim, quanto à importância, essa pesquisa caminha visando à necessidade de mais estudos e pesquisas sobre as mulheres nas organizações, tendo em vista este ser um tema atual e que contribui diretamente para a sociedade. Para Eyng (2007, p.13), "... estudos sobre gênero nas organizações vêm se mostrando indispensáveis para o conhecimento da realidade feminina nas empresas e para melhorias nas condições de trabalho das mulheres...". Neste trabalho, o foco é especificamente as Instituições Federais de Educação Superior, pois a pesquisadora atua profissionalmente nessa área. Em se tratando de setor público, as universidades e o mundo acadêmico deveriam garantir maior igualdade na construção da carreira, tanto para homens quanto para mulheres, porém ainda existe um caminho a se percorrer, pois atualmente existe um pequeno número de mulheres que assumem altos cargos na administração pública ou nas organizações de ensino e pesquisa (VAZ, 2013).

Considerando a pesquisa no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES/MEC), realizada em 13/09/2017, foram encontrados 219 estudos, distribuídos entre teses, dissertações e artigos científicos, abordando as questões de gênero nas instituições, conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Consulta ao Portal de Periódicos da CAPES

Filtros	Palavras-Chave (título e resumo)	Resultado	Utilizadas
Qualquer / e Ano: 2010 a 2017	Gênero e Trabalho	71	7
	Gênero e Organizações	40	1
	Gênero e Empresas	40	0
	Mulher e Trabalho	17	7
	Mulher e Organizações	28	1
	Mulher e Empresas	23	1
TOTAL		219	17

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Entretanto, analisando o título e o resumo dos estudos em questão, apenas 17 destes trabalhos trataram do tema no contexto geral desta pesquisa, porém, não foi encontrado nenhum estudo que tenha sido aplicado ou com foco específico em instituições federais de ensino superior, ou mesmo organizações públicas.

Com objetivo de contribuir teoricamente ao tema abordado, foi realizada também uma consulta ao Repositório da UFSC no dia 04/10/2017, que abarca artigos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses. O Repositório da UFSC é uma consistente fonte de pesquisa sobre temas correlatos à Gestão Universitária, além de incorporar artigos de edições do Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Desta forma, foram encontrados 55 estudos, desta vez ampliando as palavras-chave e incluindo “instituições” e “universidade”. Porém, somente 12 estudos contribuíram para o tema de estudo proposto neste estudo. Segue Quadro 2 com resultados.

Quadro 2 – Consulta ao Repositório da UFSC

Filtros	Palavras-Chave	Resultado	Utilizadas
Contém	Gênero e Trabalho	11	0
	Gênero e Organizações	1	1
	Gênero e Empresas	1	0
	Gênero e Instituições	0	0
	Gênero e Universidades	4	3
	Mulher e Trabalho	30	5
	Mulher e Organizações	1	1
	Mulher e Empresas	0	0
	Mulher e Instituições	2	1
	Mulher e Universidade	5	1
TOTAL		55	12

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Os estudos acadêmicos apresentam dados e informações a respeito da inserção da mulher no mundo do trabalho, em contextos gerais, porém, não foram encontradas pesquisas que problematizam essa inserção e retratem a situação em que se encontram as mulheres nas organizações, tampouco se direcionam as mulheres que trabalham em IFES, assim como não assinalam caminhos e estratégias para identificar a realidade desse público.

Desta forma, é possível dizer que existe carência de estudo sobre o tema, de forma que nenhum traduz como ocorre a inserção das mulheres nas instituições federais de educação superior e como essas organizações atuam com práticas na promoção de equidade e no combate às desigualdades de gênero, e, assim, mais estudos poderiam, além de preencher lacunas teóricas, otimizar as práticas de gestão universitária, e apresentar novas perspectivas acerca das relações de gênero nas organizações.

Ferreira (2017) ressalta que é notório o percurso das últimas décadas de construção dos direitos das mulheres, e do número expressivo de denúncias, avanços, e conquistas. Contudo, a discriminação de gênero ainda faz muitas mulheres sofrerem todo tipo de violência e diferenciação na sociedade contemporânea. A violência, a discriminação e as assimetrias estão presentes em todas as classes sociais, renda per capita, cultura, tecnologia, grau de instrução, opção política. E, assim, no mundo do trabalho, a divisão sexual ainda persiste na segmentação e na remuneração diferenciada entre homens e mulheres.

O cenário conjuntural, evidenciado por meio de teoria e dados estatísticos, aponta a concretização das lutas históricas das mulheres para o acesso aos espaços e serviços públicos, entretanto, quando se examina de forma mais minuciosa e criteriosa os dados informativos, verifica-se que os seus desdobramentos indicam que a inserção feminina no mundo do trabalho acontece de forma precarizada e merece mais atenção (HIRATA, 2002; NOGUEIRA, 2004).

Quanto à oportunidade, destaca-se que pode contribuir para o processo de produção do conhecimento sobre o tema, no aspecto teórico e prático para as IFES, para promoção das políticas para mulheres, em conformidade ao Plano Nacional de Políticas para Mulheres (PNPM)¹, e também para correção das desigualdades de gênero ainda presentes nas IFES, que, conforme a SPM (2012, p. 9) “as organizações devem direcionar suas ações para valorizar e dar visibilidade ao trabalho desenvolvido por mulheres. Isso incide nos distintos âmbitos e setores da organização”.

¹ O PNPM é uma iniciativa do Governo Federal, tendo sua primeira versão em 2004, fomentado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, cujo objetivo central é contribuir para o fortalecimento e a institucionalização da Política Nacional para as Mulheres. (BRASIL, 2013)

Este projeto está alinhado ao Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária e à linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade a qual a pesquisadora está vinculada, pois visa a contribuir para melhoria da prática da instituição pública de ensino. Torna-se viável, também, à medida que a mestranda é mulher, servidora de uma IFES, e a pesquisa não tem custos nem onera a IFES, não havendo necessidade de investimentos financeiros.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo, é apresentada a Introdução com a apresentação do problema de pesquisa, dos objetivos pretendidos com a realização do trabalho, a sua justificativa e estrutura do trabalho.

O segundo capítulo traz os fundamentos teóricos do estudo, tendo como principais temas discutidos, compostos por seus respectivos desdobramentos: Mulheres e Trabalho; Políticas Públicas para Mulheres; e Guias de Avaliação.

Na sequência, desenvolvem-se os Procedimentos Metodológicos para que os objetivos do estudo sejam alcançados.

O quarto capítulo, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos com a coleta de dados, destacando cada objetivo de estudo, especificando os procedimentos realizados para seu cumprimento.

No quinto capítulo, apresenta-se o guia de avaliação de práticas de gestão, sua estrutura, objetivo, diretrizes, indicadores, exemplos de boas práticas e dimensões técnico operativas.

No sexto capítulo, são apresentadas as considerações finais e recomendações da pesquisa, onde novamente são resgatados os seus objetivos específicos, por meio da reflexão sobre os resultados obtidos e seu impacto nas Instituições Federais de Educação Superior.

Finalmente, apresenta-se as Referências e os Apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, busca-se apresentar as bases teóricas que contribuíram para a construção desta pesquisa, por meio de uma revisão bibliográfica com vistas a apoiar o alcance dos objetivos propostos para este estudo. Os temas aqui discutidos, compostos por seus respectivos desdobramentos, são: Mulheres e Trabalho; Políticas Públicas para Mulheres; e Guia de Avaliação de práticas de gestão.

2.1 O FORTALECIMENTO DA INSERÇÃO DAS MULHERES NO MUNDO DO TRABALHO

Com o passar dos anos, as mulheres cada vez mais se fazem presentes na sociedade, e essa inserção vem apresentando mudanças e avanços nas esferas que compõem a sociabilidade humana. Diversos fatores contribuem para a inserção das mulheres no mundo do trabalho. Podendo, por exemplo, ser de ordem econômica, como a necessidade financeira de contribuir para o orçamento doméstico, o aumento da oferta de postos de trabalho que exigem habilidades específicas, a exigência do aumento da escolaridade nos processos produtivos, e a relação custo-benefício devido remuneração menor à mulher; assim como fatores de ordens socioculturais, com o rompimento gradual das barreiras culturais e institucionais impulsionadas pelas lutas feministas, queda na taxa de fecundidade, e crescimento de famílias chefiadas por mulheres. Entretanto, essa inserção ainda se dá de forma precarizada e desigual em função das assimetrias que se constituíram historicamente, das tradições culturais, e dos preconceitos que persistem e que cercam o trabalho feminino (HIRATA, 2005; GUIRALDELII, 2012).

Juntamente com essa realidade, várias questões de ordem foram levantadas por bandeiras feministas, pois as desigualdades e discriminações de gênero² foram evidenciadas e persistem até os dias atuais. Para Thiry-Cherques (2003), a discriminação quebra o princípio de igualdade entre os sexos com base em preconceitos. Na literatura, observa-se que o preconceito é particular de um indivíduo ou de um grupo, enquanto a discriminação é um processo ou forma de controle social institucionalizado. Diante de tantas assimetrias existentes, Hirata e Kergoat (1994) afirmam que a classe trabalhadora tem dois sexos, e, por muito tempo, foram invisibilizadas no mundo acadêmico e na sociedade.

Diante das novas dinâmicas da divisão social e sexual do trabalho, Hirata e Kergoat (1994) afirmam que a divisão sexual do trabalho é resultante das relações sociais entre os sexos, e se torna um fator primordial para sua manutenção, sendo modulada historicamente e socialmente. Essa divisão implica a preferência para que os homens se destinem à esfera produtiva e as mulheres à esfera reprodutiva e, concomitante, a apropriação pelos homens das funções produtivas resultam em maior valor social adicionado.

A conjuntura que permeia a inserção da mulher na sociedade e no trabalho foi construída objetivando a inferiorização das mulheres. Percebe-se que o conceito de feminino, historicamente, delineou a mulher como um ser inferior quando comparada ao homem. Esse termo influenciou na construção da imagem do ser feminino, e assim impactou e continua impactando as relações que permearam o seu tratamento, a sua normatização e o papel por elas desempenhado no decorrer dos séculos, destacando e atribuindo limitações (LOURO, 1997; TEDESCHI, 2012; COLLING, 2014).

Buscando contrapor a visão hegemônica imposta culturalmente e politicamente na sociedade sobre o papel secundarizado da mulher na sociedade, a partir da década de 1960, mais fortemente, observaram-se diversas iniciativas de movimentos feministas com vistas a impulsionar o debate sobre a valorização da mulher no mundo do trabalho, objetivando a conquista de espaço e igualdade de direitos (NICKNICH, 2016). Trazer para o debate as relações de gênero impulsiona o entendimento da dinâmica e das características do mundo do trabalho, incluindo questões referentes à oferta e à procura, ao emprego, ao desemprego, à precarização, à hierarquização e à segmentação (OIT, 2010).

Para Maruani (2003), estudar a evolução do lugar dos homens e das mulheres no mundo de trabalho contribui para que se tenha meios para identificar as mudanças estruturais que recaem sobre as transformações da população economicamente ativa, além de contribuir para verificar o progresso geral dos conhecimentos sobre o tema. A autora enfatiza que, somente assim, a questão de gênero deixará de ser mal vista e irá adentrar as reflexões sobre mundo do trabalho.

² Gênero, para Scott (1995), é uma categoria conceitual e pressupõe assumir que existem diferenças e desigualdades entre mulheres e homens na esfera social e cultural, e que elas são teoricamente construídas, vivenciadas e legitimadas e não determinadas biologicamente, na qual às ações masculinas se remete mais valorização que às femininas. Nos estudos organizacionais, o conceito de gênero tenta também dar voz aos demais marginalizados, enfatizando a diversidade, ressaltando pode incluir também homens e homossexuais, dentre outros grupos (HATCH; CUNLIFFE, 2006).

Retomando o caso brasileiro, na década de 80, vários estudos já apresentavam avanços para crescente tendência de incorporação das discussões de gênero em institutos de pesquisa. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) e as entidades ligadas às pautas feministas, recentemente, indicaram a importância e o aumento da presença das mulheres no mundo do trabalho e nas instituições escolares. Esse é um fenômeno resultante de alterações culturais e econômicas relacionadas ao desenvolvimento mais recente do capitalismo, que exigiu maior volume de mão de obra em diversos setores da economia (FERREIRA, 2017)

Segundo o IBGE (2016), as mulheres representam 44% da população economicamente ativa no Brasil, são mais escolarizadas que os homens, e a taxa de ocupação média é de 51,5%. Concomitante aos avanços quanto à inserção das mulheres no mundo do trabalho, observaram-se inúmeras desigualdades e explorações que advinham de longas jornadas, baixos salários, condições insalubres, locais precários, vínculos trabalhistas informais, além do preconceito, subjugação e subordinação masculinas vivenciadas pelas trabalhadoras. Essa realidade representa que, apesar de as mulheres superarem muitas dificuldades e conseguirem adentrar no mercado de trabalho, novas barreiras surgem e devem ser enfrentadas para se manter ativas, pois o mundo do trabalho é um espaço hierarquizado, que reflete estruturas desiguais de poder, e em desigualdade de condições em relação aos homens (ABRAMO, 2007; NICKNICH, 2016).

No Brasil, verifica-se que o significativo aporte de mão de obra das mulheres teve incremento, principalmente, nos setores de produção e de serviços, sendo que as mulheres são maioria ocupacional nos serviços públicos (IBGE, 2016). Assim, a inserção feminina no mundo do trabalho contribuiu para modificar o cenário atual de ocupação de mão de obra, além de alterar o perfil das trabalhadoras. A saída da mulher do espaço privado e do isolamento doméstico, além de interferir na diminuição da taxa de natalidade, fez aumentar também os índices de escolaridade, pois passaram a concluir seus estudos e a frequentar as universidades. Em decorrência desta elevação de escolaridade, as mulheres passaram, inclusive, a ocupar cargos com altas qualificações.

2.1.1 Inserção das Mulheres nas IFES

A presença das mulheres nas universidades tem sido um espaço privilegiado para contribuir nas reflexões sobre gênero no mundo do trabalho, e para Eco (2013), um dos espaços que permite a interlocução e reivindicação de direitos é nas universidades, sendo estas o lugar em que podem proliferar confrontos e discussões, surgem ideias melhores por um mundo melhor, assim como o reforço e a defesa dos valores fundamentais universais. O autor reflete também sobre a importância da existência dos espaços educacionais para disseminação das culturas e civilizações, assim como espaço para confrontar e discutir sobre as ideias de mundo, constituir relações humanas sólidas e reais, evitando assim uma crise de memória histórica. Ao encontro deste pensamento, Silveira (2005) defende que a universidade tem a missão de gerar, manter, transmitir e ritualizar uma herança cultural de saberes, ideias e valores que promovem o desenvolvimento da sociedade. E para Chauí (2003), a universidade como instituição social está inserida na divisão social e política da sociedade, sendo capaz de analisar projetos políticos antagônicos, contraditórios, com abertura para discussão dos princípios universais. Dessa forma, a universidade ultrapassa a transmissão do saber, e se legitima formadora do pensamento da sociedade.

Além dos avanços da inserção das mulheres nas universidades, enquanto discentes, cabe destacar a sua inserção neste espaço como trabalhadoras. Ao considerar que a maior taxa de ocupação formal das mulheres são em postos de trabalho nos setores da administração pública e serviços, e a distribuição ocupada, exclusivamente no setor público, conforme o Censo de 2010, é composta por 55,3% de mulheres e 44,7% de homens (IBGE, 2011), e com vias ao objetivo deste projeto, detalhar-se-á especificamente essa inserção das mulheres em instituições federais de educação superior.

Segundo Sonneborn (2005), as últimas décadas trouxeram grandes desafios para a gestão das organizações em geral. A globalização e o acirramento da concorrência têm exposto as fragilidades dos modelos de gestão de todas as organizações, inclusive nas IFES. E percebe-se que com a significativa expansão das IFES, tanto públicas como privadas, nos últimos anos, pelo fato da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/1996, que facilitou a abertura de IFES e, proporcionou o lançamento de novos cursos e maior número de vagas na Educação Superior, as instituições devem se preparar para enfrentar esses desafios, tanto a nível educacional como gerencial.

Para as autoras Bruschinii e Lombardi (2002), a área da Educação, assim como a Saúde, no setor de serviços, são os que mais empregam mulheres no serviço público, porém, são os que apresentam as maiores disparidades salariais. São os setores econômicos que geram maiores oportunidades para as mulheres,

apesar de ainda prevalecerem, conforme denominam as autoras os “guetos ocupacionais femininos” na maioria das ocupações, como o trabalho doméstico, confecção, etc.

Esse cenário traz à tona a discussão sobre gênero nas IFES, que comumente geram conflitos e tensões. Steil (1997, p. 62) afirma que “o crescente ingresso de mulheres em organizações e sua busca pela ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional estão se configurando em pressão incipiente para uma mudança estrutural nas organizações”. Para as mulheres que ingressam nas organizações, o caminho não está aberto, o investimento psíquico que elas necessitam fazer parece ser maior do que o investimento das mulheres empreendedoras individuais é maior do que o da maioria dos homens buscando o mesmo cargo (BETIOL e TONELLI, 1991).

Desse modo, é possível pensar as estruturas das organizações a partir das relações de gênero. Acker (1990) analisou o gênero nas estruturas e nas ocupações das organizações, e afirma que a masculinidade permeia os processos organizacionais, deixando as mulheres à margem e contribuindo, assim, para a manutenção da segregação de gênero nas organizações. O reconhecimento desta realidade, segundo a autora, já é parte do caminho para compreender o gênero das organizações. Abramo (2007) relata que existe uma crescente aceitação do empregador de que a mulher tem um lugar legítimo no mundo do trabalho, porém, este lugar é secundário ou “secundarizado”. A aceitação da mulher é resultado das mudanças culturais relativas ao papel da mulher na sociedade, das conquistas políticas fruto dos movimentos e lutas feministas, pelo constante aumento de escolaridade das mulheres, e consequente ingresso no mercado de trabalho, com a conquista de espaços com maior prestígio e qualificações. Entretanto, este espaço ainda permanece secundário porque, conforme afirma Abramo (2007, p. 59), “... o fato de continuarem recebendo salários em média abaixo que os dos homens, o baixo investimento realizado pelas empresas no seu treinamento e formação, e a exclusão de certos postos e funções [...]”.

Nas estruturas das organizações, existem tratamentos diferentes conforme o gênero do trabalhador, e isso poderá influenciar diretamente no grau e na natureza dos investimentos que ficam disponíveis para recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, e promoção, portanto, afirma Abramo (2007) que a desigualdade de gênero baseia-se no valor e na utilidade dos trabalhadores para a organização, assim como seu potencial, disposição e limitações. Assim, as mulheres podem sofrer mitos e preconceitos pela possibilidade de ausência ao trabalho em função de licença maternidade, faltas, impontualidade, rotatividade e, também, pela exigência de direitos conquistados, como, por exemplo, a licença maternidade, o auxílio creche, demandas para horários de amamentação, que acarretam maior custo para as organizações.

No setor público, apesar de o ingresso ser via concurso público, na qual se supõe a não distinção entre os sexos na seleção, e com salários iguais no início da carreira, ainda há muito que se discutir com relação à igualdade de gênero. Vaz (2013) relata, por meio de suas pesquisas, que existe um pequeno número de mulheres que assumem altos cargos na administração pública e nas IFES, e existem, além da seleção, outros fatores que dão elementos para análise da inserção das mulheres, como, por exemplo, a composição de comissões, colegiados, assessorias, dispor de infraestrutura para trabalhadoras mães que necessitam amamentar (lactário, fraldário), capacidade de acessar afastamentos para capacitação e pós graduação, e o acolhimento e tratamento em casos de denúncia de assédio moral e sexual.

Procurar conhecer como se dá a inserção das mulheres nas IFES, além de permitir um diagnóstico situacional, converge para algo muito mais amplo, como a luta por equidade de gênero, que é, essencialmente, uma questão de direito humano, e também contribui para o desenvolvimento do progresso civilizatório. Diante disso, na sequência deste projeto, procura-se compreender quais são as formas de proteção e incentivo, por meio de políticas públicas, para as mulheres no Brasil.

2.2 POLÍTICAS PÚBLICAS TRABALHISTAS PARA MULHERES NO BRASIL

Heidemann e Salm (2014) afirmam que a concretização de uma política pública depende do governo e de ações e intenções direcionadas ao bem público, sendo fundamental saber direcionar a política ao que envolve a vida coletiva, a sociedade e suas organizações. As políticas públicas devem representar a intencionalidade do Estado na oferta de bens e de serviços à sociedade, concretizadas por meio de leis e decretos, e são responsáveis por gerir e governar as políticas. Godinho (2004) afirma que é de reponsabilidade do Estado a preservação das relações sociais estabelecidas na sociedade e, por outro lado, a contenção dos conflitos gerados por tensões e conflitos sociais.

Com relação às políticas públicas para mulheres, o poder público tem a responsabilidade de identificar as situações reais de discriminação e desigualdade que atingem as mulheres e, assim, redimensionar suas ações para criação de condições de exercício de cidadania em todos os espaços públicos (BRASIL, 2013).

As políticas públicas com recorte de gênero reconhecem a diferença de gênero e, com base nesse reconhecimento, implementam ações diferenciadas para mulheres. As políticas devem se atentar, tanto na sua elaboração como na sua implementação, as diferentes dinâmicas demográficas e as desigualdades locais e globais de renda e riqueza, abrangendo, assim, a pluralidade e a diversidade das mulheres brasileiras, para que seja efetivo o alcance do exercício da cidadania e construção da igualdade (SAFFIOTI, 1994; CARRANZA, 1994; SOARES, 2004; ALVES, 2016).

Os anos 90 foram marcados pelo reconhecimento da importância da criação de políticas públicas para mulheres no mundo. As ações direcionadas à promoção da igualdade de gênero passaram a conquistar no debate internacional e nacional, entretanto, a governança mundial não acompanha nem milita na mesma velocidade para inclusão do viés de gênero nas políticas macroeconômicas (ALVES, 2016).

No Brasil, as primeiras iniciativas ocorrem, especialmente, a partir de 2003, com a criação da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, órgão vinculado à Presidência da República, por meio da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003 (BRASIL, 2013), que passou a incentivar a criação de instituições dessa natureza em estados e municípios, e dispor de recursos financeiros e humanos para pautar e efetivar políticas públicas específicas para a garantia do direito das brasileiras. Esse foi o marco de atuação do governo na busca da valorização da mulher e sua participação nos processos de desenvolvimento econômico, político, social e cultural, assim como reforça o fomento a iniciativas de igualdade nas relações entre homens e mulheres (MOMO et al, 2013; FERREIRA, 2017).

Portanto, é fundamental identificar as diversidades e discriminações para o desenvolvimento das políticas públicas voltadas para a igualdade de gênero, devendo ser capazes de abordar os problemas centrais que constroem e geram as desigualdades. Para Soares (2004, p. 117), os problemas centrais são “[...] a falta de autonomia pessoal e econômica, a desigualdade na divisão sexual do trabalho, na família, a autonomia do corpo e a sexualidade, o racismo e os preconceitos e o rompimento com o silêncio e a invisibilidade das vozes das mulheres”

Para visualizar com mais objetividade os problemas da desigualdade de gênero abordados pelo autor (SOARES, 2004), o Quadro 3 resume os cinco problemas centrais por ele retratados e as respectivas abordagens:

Quadro 3 - Problemas centrais da Desigualdade de Gênero

Problemas Centrais da Desigualdade de Gênero	Abordagens
1. Restrita autonomia pessoal e econômica	A independência econômica é fator primordial na emancipação das mulheres. O acesso ao mundo de trabalho contribui para superação deste problema. Porém, são trabalhos ainda em condições desiguais, sem proteção e com menores salários.
2. Divisão sexual do trabalho	Tanto na esfera privada quanto na esfera pública, a divisão sexual do trabalho é diferenciada e as relações de gênero são desiguais. Cabe à mulher, na esfera privada, o trabalho não remunerado, que são os afazeres domésticos e cuidar dos filhos. Já ao homem, cabe a esfera pública, com trabalho remunerado.
3. Autonomia do corpo e sexualidade	O processo de subordinação das mulheres na sociedade envolve o controle do corpo e a imposição da maternidade. É fundamental políticas públicas de combate à violência doméstica e sexual e de garantia do direito à saúde e ao exercício dos direitos sexuais e reprodutivos.
4. Combate ao racismo e discriminação	Gênero e raça são eixos centrais de desigualdades e exclusão social, que geram racismo e sexismo, por isso as políticas públicas devem estar alinhadas ao combate desses eixos.
5. Rompimento do silêncio e da invisibilidade das mulheres	É preciso reforçar o incentivo à organização e à participação das mulheres como sujeito coletivo e de direitos. Para que assim, sejam garantidas suas demandas nos espaços públicos e nas relações privadas.

Fonte: Adaptado de Soares (2004, p. 117-118).

Ao se considerarem estes problemas centrais, os quais atingem diretamente a vida das mulheres na agenda pública, é preciso considerar que as políticas sejam transversais para que melhorem os diversos aspectos das condições de vida das mulheres. Isso é um grande passo para superar concepções, mecanismos e formas institucionais que continuam destinando às mulheres uma posição secundarizada no trabalho e na sociedade (OIT, 2017). Porém, o processo de conquista de igualdade de direitos entre homens e mulheres é complexo e cercado de disputas culturais e políticas, com avanços e retrocessos.

Na sequência deste projeto, são abordados, mais especificamente, os avanços relacionados às conquistas trabalhistas, pois, de acordo com Alves (2016), as políticas públicas que promovem a proteção

trabalhista na legislação, aliada a uma remuneração digna, são condições fundamentais para a equidade de gênero na sociedade.

2.2.1 Proteção trabalhista para mulheres

A Nota Técnica que analisa a inserção da mulher no mundo do trabalho, entre 2004 a 2014, do IPEA (2016, p.24) afirma que “por meio do trabalho, as mulheres alcançam a autonomia econômica, formam-se como seres sociais e têm melhores condições para ampliar sua participação social, cultural e política e para decidir os rumos da própria vida”. Nessa mesma Nota Técnica (IPEA, 2016), destacam-se, cronologicamente, os avanços para superação das desigualdades no mundo do trabalho, dentre elas, a igualdade de gênero. Considerando este pensamento, cabe refletir se o tipo de trabalho disponível para as mulheres fornece condições dignas, tanto para executá-lo como para garantir a autonomia pretendida. Essa reflexão pode ser respondida, basicamente, por meio do sistema de proteção trabalhista existente, assim como iniciativas com mesmos objetivos e finalidades.

Em 2006, o Brasil lançou a Agenda Nacional de Trabalho Decente (ANTD), na qual define três prioridades para promoção do trabalho decente no país, em conformidade com a Organização Internacional do Trabalho (OIT). A primeira diretriz é a geração de mais e melhores empregos, com igualdade de oportunidades e de tratamento; em seguida, a erradicação do trabalho escravo e eliminação do trabalho infantil; e, por último, o fortalecimento dos atores tripartites e do diálogo social como um instrumento de governabilidade democrática (IPEA, 2016).

Em 2009, foi elaborado o Plano Nacional de Emprego e Trabalho Decente (PNETD), cuja finalidade foi promover a articulação dos programas do Governo Federal relacionados ao trabalho, ao emprego e à proteção social. Durante a implementação dele, foi levantada a questão do gênero e teve espaço assegurado para inserção de metas específicas relacionadas ao trabalho decente para as mulheres, sendo um dos elementos que definem a perspectiva de Trabalho Decente (IPEA, 2016).

Foram estabelecidas 21 ações estratégicas para alcance do Trabalho Decente, descritas no Quadro 4 (IPEA, 2016, p. 25).

Quadro 4 - Ações estratégicas para alcance do Trabalho Decente

Prioridade	Ação
1	Promover ações para ampliar a participação e a permanência das mulheres no mercado de trabalho, garantindo igualdade de rendimentos e ascensão profissional.
2	Dar continuidade à política de valorização do salário mínimo.
3	Promover políticas de capacitação profissional de mulheres.
4	Promover políticas de proteção e seguridade social das mulheres, em especial daquelas em situação de vulnerabilidade, e erradicação da pobreza.
5	Promover políticas que visem ao compartilhamento das responsabilidades familiares, contribuindo para a superação da divisão sexual do trabalho.
6	Incentivar estudos comparativos internacionais sobre o enfrentamento as desigualdades entre mulheres e homens no mundo do trabalho.
7	Ampliar a formalização do trabalho das mulheres e a garantia de direitos.
8	Fortalecer a participação das mulheres em setores majoritariamente masculinos.
9	Incentivar estudos visando aprofundar o diagnóstico da situação da mulher no mundo do trabalho, com propostas para subsidiar as políticas de promoção de trabalho decente.
10	Estabelecer diretrizes para o sistema público de trabalho, emprego e renda.
11	Desenvolver políticas de fiscalização e controle que protejam os direitos das trabalhadoras.
12	Elaboração de propostas legislativas que visem à promoção da igualdade no trabalho.
13	Desenvolver o Plano Nacional de Combate à informalidade das Trabalhadoras Domésticas – PLANCITE.
14	Promover o PLANATRE – Plano Nacional de Assalariados Trabalhadores Rurais Empregados, para fortalecimento das mulheres.
15	Realizar estudos sobre a organização das carreiras, da remuneração, dos cargos ou funções iguais ou semelhantes, sem viés de gênero, para assegurar a aplicação do princípio de igualdade de remuneração de homens e mulheres trabalhadores por trabalho de igual valor.
16	Promover a organização produtiva e o acesso à renda para as mulheres.

17	Estimular a autonomia econômica das mulheres urbanas e rurais por meio da assistência técnica, do acesso ao crédito e de apoio ao empreendedorismo, ao associativismo, ao cooperativismo e à comercialização, com fomento a práticas de economia solidária.
18	Participação igualitária das mulheres em todos os espaços de formação em economia solidária, tendo a questão de gênero e feminismo como parte da formação.
19	Constituir espaços de diálogo com a sociedade civil no âmbito do MTPS.
20	Aprimorar a coleta de gênero e raça nas bases de dados e registros administrativos de responsabilidade do MTPS.
21	Fortalecer ações de cooperação técnica na área emprego e trabalho das mulheres.

Fonte: Adaptado de IPEA (2016).

Por meio de pesquisa no site www.teclemulher.com.br³ (acesso em novembro de 2017), foi possível mapear todas as leis nacionais aprovadas no Brasil com recorte de gênero. Percebe-se que se inicia a promulgação das leis, mas no decorrer do tempo, com os debates em ascensão sobre a inserção da mulher no mundo do trabalho de forma justa e igual, as leis foram sendo aprovadas com intervalo de tempo menor, modificando, assim, aos poucos, a realidade para as mulheres. Neste momento, cabe destacar leis que interferiram diretamente na inserção da mulher ou na sua permanência ao mercado de trabalho.

A primeira lei aprovada foi em 1972, número 5859 (BRASIL, 1972), que dispõe sobre a criação da profissão do empregado doméstico. Passados mais de dez anos, somente em 1985, por meio da Lei Federal número 7353 (BRASIL, 1985), foi criado o Conselho Nacional de Direitos da Mulher, espaço legitimado para levantamento de demandas relacionadas às mulheres. Um grande avanço pôde ser destacado em 1994, quando se alterou a CLT (BRASIL, 1943) e inclui a licença maternidade, por meio da Lei número 8921 (BRASIL, 1994). Em 1995, a Lei número 9029 (BRASIL, 1995) proíbe a exigência do atestado de gravidez e esterilização ou práticas discriminatórias para efeitos admissionais. Em 1999, a Lei número 9799 (BRASIL, 1999), dispõe sobre a inserção da mulher no mercado de trabalho e as novas regras, com vistas a corrigir distorções de discriminação. Em 2001, a Lei número 10224 (BRASIL, 2001) revoga o artigo 376 na CLT (BRASIL, 1943), e inclui, o direito das mulheres a fazer horas extras. Em 2003, a Lei número 10710 (BRASIL, 2003) assegura à empregada gestante o reestabelecimento do salário maternidade até 28 dias que antecedem ao parto. Na sequência, principalmente durante e após 2003, são aprovadas diversas leis que correspondem ao combate à violência contra a mulher, como por exemplo, o Estatuto do Idoso, Bolsa Família, guarda dos filhos. Posteriormente, após dez anos de aprovação de leis que condizem com outros aspectos da vida em sociedade e na família, e a última correlata ao mundo do trabalho é de 2015, a Lei Complementar número 150 (BRASIL, 2015), que dispõe sobre o contrato de trabalho do empregado doméstico.

Diante do exposto, o desenvolvimento de políticas públicas deve ser capaz de promover a igualdade no mundo do trabalho e a autonomia econômica das mulheres urbanas, do campo, das águas e da floresta (ALVES, 2016). E assim, a sua implementação exige a criação de instrumentos concretos via gestão pública, cuja intenção pode ser replicar tanto na esfera pública como privada, e seja capaz de articular estatísticas, indicadores, gestores, sociedade civil organizada (OIT, 2017). Pensando na criação de instrumentos, especificamente para aplicação nas IFES, a seguir, alinha-se uma alternativa para diagnóstico e identificação da inserção das mulheres nas IFES, por meio de um guia de avaliação.

2.3 GUIAS DE AVALIAÇÃO

O processo de avaliação possibilita direcionar os investimentos (materiais e humanos) de uma organização para os resultados que agregam valor, assim como podem também alinhar-se aos objetivos e metas de uma organização (SAMMARTINO, 1995). Para GAA (2014), a avaliação pode ainda enfatizar um conjunto de questões relevantes e, independentemente da questão, deve-se recolher, analisar, interpretar e disseminar a informação fornecida.

Uma das ferramentas utilizadas nesse processo é o guia de avaliação que consiste em um instrumento comumente utilizado para responder insuficiências técnicas, dar conta de resultados de

³ Este site, criado em 2007, atualmente denominado Organização da Sociedade Civil Teclê Mulher - Assessoria e Pesquisa no Âmbito dos Direitos da Mulher, está inserido na Rede de serviços do 180 do Governo Federal. Presta serviço virtual de atendimento em forma de apoio moral, orientação jurídica e encaminhamento a serviços públicos ou privados gratuitos e especializados, e também atua na construção de políticas públicas de gênero através da participação em Conselhos e REDES voltadas aos Direitos Humanos das Mulheres. Disponibiliza todas as leis que possam apoiar as mulheres, tanto estaduais quanto federais, além de projetos de lei, disponíveis para consulta.

atividades, assim como permite o acompanhamento de intervenções (GAA, 2014). Pode ser também definido como referencial metodológico para auxiliar as organizações a definirem ou mensurarem seu desempenho (PALVARINI, 2010).

Para uma correta utilização de um guia, é importante também pensar nos resultados, na qualidade das informações coletadas, na credibilidade e confiabilidade, no aprofundamento dos fatos apresentados, e nos métodos utilizados. Para GAA (2014), é fundamental ter ética durante todo o processo de avaliação e seguir princípios, para que se defina, com cautela, a metodologia a ser utilizada. A exemplo:

- a) métodos sistemáticos: competência; integridade; respeito.
- b) critérios de avaliação: relevância; eficácia; eficiência; impacto; sustentabilidade.
- c) tipo de avaliação: interna; externa; autoavaliação.
- d) reconhecer o momento ideal para aplicar uma avaliação;
- e) conhecer quem e o que se avalia.

É possível observar a existência de guias de avaliação em diferentes organizações e com objetivos distintos, porém todos com propósito informativo e avaliativo. Os guias de avaliação de boas práticas são documentos que definem um conjunto de conhecimentos básicos e de linhas orientadoras, considerados fundamentais para uma intervenção mais adequada junto ao público alvo. O guia pode ser também uma ferramenta de apoio à compreensão de uma determinada realidade, por conter informações relevantes, específicas e direcionadas. O conhecimento da realidade a ser pesquisada pode servir de base para a formulação de políticas, de efetiva ação ao exercício democrático de uma organização, e, a partir dele, incentivar a proposição de ações e intervenções (ONUBR, 2016).

2.3.1 Guia de Avaliação nas IFES

Retomando os objetivos desta pesquisa, que consiste em criar um guia para verificar a inserção das mulheres nas IFES, coube pensar no tipo de guia que seria mais adequado e quais indicadores o norteariam, de forma que pudesse traduzir a realidade de forma consistente e pudesse dar parâmetros para as IFES se inspirarem a assumir posturas e ações intervencionistas com vistas à igualdade de gênero e ao combate às discriminações.

O caminho para a garantia do acesso das mulheres às políticas gerais, ou universais, depende também de ações locais das organizações, tanto públicas como privadas, e não somente ações governamentais. Cabe a todos a criação de programas, ações e estratégias diferenciadas (específicas) a elas dirigidas, e que tenham como objetivo enfrentar ou compensar as dificuldades adicionais advindas da condição de gênero (OIT, 2010).

Como não foi identificado nenhum modelo de guia para as IFES com o propósito desta pesquisa, foram aqui estudados modelos já existentes, com objetivos e públicos distintos, porém que podem auxiliar na construção do modelo pretendido, adequando à realidade e elaborando indicadores compatíveis.

Desse modo, o principal norteador desta pesquisa são os Planos Nacional de Políticas para Mulheres (BRASIL, 2005; 2013), cujo objetivo principal é enfrentar as desigualdades entre mulheres e homens em nosso país e reconhecer o papel fundamental do Estado, por meio de ações e políticas públicas, no combate a essas e outras desigualdades sociais. Os Planos trazem as metas e ações, com embasamento em estatísticas nacionais, e cada versão está de acordo com a realidade vivenciada do momento de sua construção (BRASIL, 2005; 2013). Na estrutura dos planos, estão presentes, além das metas a serem alcançadas, quais as prioridades a serem estabelecidas, os objetivos, como alcançar esses objetivos, sugerem a gestão e o monitoramento das ações.

O Plano elaborado para metas 2013-2015 (BRASIL, 2013) apresenta, em sua estrutura, 10 capítulos com diferentes temas e abordagens sobre as formas de proteção à mulher, e destaca sete princípios norteadores. São eles (BRASIL, 2013, p. 9):

- a) autonomia das mulheres em todas as dimensões da vida;
- b) busca da igualdade efetiva entre mulheres e homens, em todos os âmbitos;
- c) respeito à diversidade e combate a todas as formas de discriminação;
- d) caráter laico do Estado;
- e) universalidade dos serviços e benefícios ofertados pelo Estado;
- f) participação ativa das mulheres em todas as fases das políticas públicas; e
- g) transversalidade como princípio orientador de todas as políticas públicas.

Ao encontro dos objetivos desta pesquisa, destacam-se apenas os capítulos 1 e 5. O Capítulo 1, o qual diz respeito à Igualdade no Mundo do Trabalho e Autonomia Econômica, que tem como objetivo geral

apresentar ações específicas que contribuam para a eliminação da desigual divisão sexual do trabalho, erradicação da pobreza e na valorização das mulheres no desenvolvimento do país. O Plano apresenta ainda os objetivos específicos, metas, e linhas de ação. Para cada linha de ação, no Plano de Ações apresentado, são indicadas as ações específicas, a indicação do órgão responsável, as parcerias, e o PPA Objetivo/Meta/ou Iniciativa. As linhas de ação apresentadas são (BRASIL, 2013, p. 15):

- 1.1. Promoção da inserção e da permanência das mulheres em relações formais de trabalho não discriminatórias em razão de sexo, origem, raça, etnia, classe social, idade, orientação sexual, identidade de gênero ou deficiência, com igualdade de rendimentos e fomento à ascensão e à permanência em cargos de direção.
- 1.2. Promoção da autonomia econômica das mulheres por meio da assistência técnica e extensão rural, do acesso ao crédito e do apoio ao empreendedorismo, ao associativismo, ao cooperativismo e à comercialização, com fomento a práticas de economia solidária.
- 1.3. Ampliação da oferta de equipamentos públicos e de políticas que favoreçam o aumento do tempo disponível das mulheres, promovendo a sua autonomia, inclusive para a sua inserção no mercado de trabalho.
- 1.4. Estímulo à capacitação profissional de mulheres e a sua inserção em ocupações que não reforcem a divisão sexual do trabalho.
- 1.5. Ampliação e regulamentação dos direitos das trabalhadoras domésticas.
- 1.6. Promoção da proteção e seguridade social das mulheres, em especial daquelas em situação de vulnerabilidade, com vistas a erradicar a pobreza e melhorar suas condições de vida.
- 1.7. Promoção da obtenção de documentação civil e jurídica para mulheres, nos espaços urbanos e rurais, ampliando seu acesso a direitos e serviços.

O Capítulo 5 do Plano (BRASIL, 2013), intitulado Fortalecimento e Participação das Mulheres nos Espaços de Poder e Decisão, tem como objetivo fomentar e fortalecer a participação de mulheres nos espaços de poder e decisão, de forma igualitária, plural e multirracial. Para isso, ressaltam-se necessárias mudanças culturais, legislativas e institucionais, de forma que se construam valores e atitudes igualitárias e democráticas. O desmembramento deste objetivo geral se dá por meio de objetivos específicos pertinentes à pesquisa em questão, que auxiliaram na construção do Guia para as IFES. São eles (BRASIL, 2013, p.53):

- I. Apoiar a reforma política, bem como a criação, revisão e implementação de instrumentos normativos com vistas à igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, e entre as mulheres, na ocupação de postos de decisão nas distintas esferas do poder público.
- II. Estimular a ampliação da participação das mulheres em cargos de poder e decisão nos três poderes das três esferas federativas, considerando as dimensões étnicas, raciais, de orientação sexual, identidade de gênero, geracionais e mulheres com deficiência.
- III. Promover criação e institucionalização de organismos de políticas para as mulheres com o papel de articular, elaborar, implementar e monitorar as políticas nos estados, Distrito Federal e municípios e promover a gestão transversal da Política Nacional para as Mulheres.
- IV. Estimular a ampliação da participação de mulheres nos partidos políticos e nos cargos de liderança e de decisão no âmbito das entidades representativas de movimentos sociais, sindicatos, conselhos de naturezas diversas e em todos os tipos de associação considerando as dimensões étnicas, raciais, de orientação sexual, identidade de gênero, geracionais e mulheres com deficiência.
- V. Fortalecer a participação social na formulação e implementação das políticas públicas de promoção da igualdade de gênero e de combate a todas as formas de discriminação considerando as dimensões étnicas, raciais, de orientação sexual, identidade de gênero, geracionais e mulheres com deficiência.

Outro importante documento encontrado para desenvolver um guia com propostas de igualdade de gênero nas IFES foi o lançamento do Guia Operacional da 6ª Edição do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça (SPM, 2012), uma iniciativa da Secretaria Especial de Políticas para Mulheres no Brasil, que acumula experiências e práticas do mundo do trabalho sobre igualdade de gênero e raça. Esse programa lançou um Guia Operacional, cujo objetivo foi estabelecer procedimentos de implementação, execução, acompanhamento e avaliação com vistas à obtenção de reconhecimento público, por meio do Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça pelas organizações que participam do Programa, para o alcance de novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional sobre o tema. Esse guia “tem papel relevante

para a compreensão de dirigentes, empregadoras e empregadores sobre a necessidade de enfrentamento dos entraves à participação de mais mulheres no mercado formal do trabalho, fator essencial para a garantia de seus direitos” (SPM, 2012). O Programa acumulou informações ao longo de cinco edições, e diagnosticou que nas organizações, quanto maior o salário, menor é a porcentagem de mulheres representadas, além de menor representatividade em altos cargos. Cabe destacar que atualmente 68 empresas possuem a certificação, e, somente duas IFES participa deste Programa, no caso, a Universidade Federal do Paraná.

Este guia operacional estabelece que as organizações devem fazer adesão por meio de demonstração de interesse, mediante o preenchimento de uma Ficha de Perfil e do Plano de Ações. Para participarem, as organizações, que podem ser de natureza pública ou privada, deverão se adequar aos critérios estabelecidos, que inclui estar regular com as obrigações trabalhistas, não ter sofrido denúncias de trabalho escravo, assim como não ter denúncias não apuradas de assédio ou discriminação. A ficha de perfil solicitada permite um diagnóstico de todo corpo funcional da organização, e este guia tem como base os mesmos critérios adotados pelo IBGE.

O Plano de Ações divide-se em dois eixos: a) Gestão; e b) Cultura Organizacional. E, para cada eixo, foram elaboradas três ações, uma alinhada à dimensão detalhada em cada eixo, e duas ações inovadoras, que foram expressas de forma qualitativa e quantitativa, e todas devem estar alinhadas aos objetivos do programa, que são (SPM, 2012, p. 11):

- Contribuir para a eliminação de todas as formas de discriminação de gênero e raça no acesso, remuneração, ascensão e permanência no emprego;
- Conscientizar e incentivar empregadoras e empregadores em relação às práticas de gestão de pessoas e de cultura organizacional que promovam a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens dentro das organizações;
- Reconhecer publicamente o compromisso das organizações com a igualdade racial e entre mulheres e homens no mundo do trabalho;
- Disponibilizar e divulgar um banco de práticas de igualdade de gênero e raça no âmbito da gestão de pessoas e da cultura organizacional no mundo do trabalho.

O Plano inclui um repertório de boas práticas já desenvolvidas que podem ser utilizados como guia de referência para as organizações, de forma que seja adequada a cada realidade organizacional, com suas características e experiências próprias. Na sequência, estão explanados os exemplos de boas práticas em dois quadros. O Quadro 5 aborda os exemplos de Boas Práticas do Eixo Gestão de Pessoas e o Quadro 6 contempla os exemplos de Boas Práticas do Eixo Cultura Organizacional (SPM, 2012):

Quadro 5 - Boas Práticas Programa Pró Equidade de Gênero - Eixo de Gestão de Pessoas

<u>1. Recrutamento e Seleção</u>	<u>2. Capacitação e Treinamento</u>	<u>3. Ascensão Funcional e Plano de Cargos e Carreira – Salário e Remuneração</u>	<u>4. Políticas de Benefícios</u>	<u>5. Programas de Saúde e Segurança</u>
<u>Adotar linguagem inclusiva nos editais de seleção e recrutamento;</u>	<u>Capacitar mulheres, visando às possibilidades de ascensão a cargos de liderança;</u>	<u>Elaborar, aprovar e executar Plano de Carreira que considere funcionárias e funcionários, sem discriminação de gênero, raça e etnia, em processos de seleção e ascensão na carreira;</u>	<u>Criar creche/ sala de recreação dentro da organização;</u>	<u>Apresentar dados e analisar absenteísmo e acidentes de trabalho sob o recorte de gênero e de raça;</u>
<u>Recrutar, selecionar e contratar mulheres, brancas e negras, para liderança na unidade central e em outras unidades da organização;</u>	<u>Capacitar o Comitê de Gênero e Raça gestoras e gestores da organização na temática de gênero e raça e suas desigualdades no mundo do trabalho;</u>	<u>Verificar, por meio de estudo, se o Plano de Carreira existente gera obstáculos que impeçam as mulheres de assumir cargos de liderança ou de ascenderem na carreira;</u>	<u>Implantar auxílio-creche para funcionárias e funcionários, incluindo o benefício para filhas e filhos adotivos e para casais homoafetivos;</u>	<u>Criar, implementar e evidenciar mecanismos específicos de proteção ao trabalho da mulher, no que se refere à sua segurança (luvas, capacetes, uniformes, calçados etc.);</u>
<u>Elaborar estudo sobre as ausências ou números reduzidos de mulheres na organização em geral ou em áreas específicas;</u>	<u>Capacitar agentes multiplicadores, possibilitando que o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça seja eficaz também nas regionais;</u>	<u>Realizar mudanças nos processos de transferência, recrutamento interno, remanejamento e readaptação, considerando o recorte de gênero e de raça;</u>	<u>Estender benefícios às dependentes para casais homoafetivos com relacionamento estável;</u>	<u>Adequar banheiros, vestiários e alojamentos para funcionárias da organização.</u>
<u>Atualizar cadastro de pessoal, inserindo recortes de sexo e de raça e etnia para recrutamento, seleção, capacitação, treinamento, ascensão funcional;</u>	<u>Capacitar funcionárias e funcionários sobre uso do tempo e a divisão de tarefas domésticas e cuidados familiares entre mulheres e homens;</u>	<u>Monitorar a nomeação de gestoras e gestores para garantir a igualdade de participação das mulheres na candidatura a cargos gerenciais, por meio de instrumentos específicos;</u>	<u>Aumentar o período de estabilidade após licença maternidade para além do estabelecido por lei;</u>	
<u>Divulgação estratégica e direcionada dos editais de seleção e recrutamento, buscando atingir mais mulheres e mais negras e negros;</u>	<u>Capacitar funcionárias e funcionários sobre autonomia econômica das mulheres, divisão sexual do trabalho e direitos no mundo do trabalho.</u>	<u>Revisar parâmetros de desempenho e situações que acarretam suspensão da contagem de tempos para fins de promoção, tendo em vista a especificidade do tempo de licença maternidade.</u>	<u>Criar sala de apoio à amamentação;</u>	
<u>Promover campanhas para incentivar a auto declaração de cor/raça no cadastro da instituição.</u>			<u>Adotar horário ou turno flexível para mulheres e homens, incentivando a corresponsabilidade com as tarefas domésticas e cuidados familiares;</u>	
			<u>Ampliação da licença maternidade e licença paternidade.</u>	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Quadro 6 - Boas Práticas Programa Pró Equidade de Gênero – Eixo Cultura Organizacional

<u>6. Mecanismos de combate às práticas de desigualdade, e discriminações de gênero e raça e de combate à ocorrência de assédio moral e sexual</u>	<u>7. Prática de capacitação na rede de relacionamentos da organização</u>	<u>8. Propaganda institucional interna e externa</u>
<u>Utilizar rede integrada (uso de intranet) para informar empregadas e empregados, estagiárias, estagiários, jovens aprendizes e contratadas externas e contratados externos quanto aos temas: assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça e violência sexista;</u>	<u>Definir critérios de contratação previstos em Edital a fim de priorizar empresas e prestadores de serviços que adotem práticas de igualdade de gênero e raça;</u>	<u>Divulgar interna e externamente (no Brasil e no Exterior, se for o caso) a participação da organização no Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça;</u>
<u>Divulgar os procedimentos para realização de denúncias, bem como seus procedimentos de encaminhamento e resolução;</u>	<u>Promover encontros com as redes de relacionamentos da organização com objetivo de sensibilização quanto aos temas de gênero e raça;</u>	<u>Garantir a presença de mulheres e promover a igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias.</u>
<u>Implantar e divulgar canais de denúncias quanto à discriminação de gênero e de raça e assédio moral e sexual (Ouvidoria, 0800, Fale conosco, Ouvidoria itinerante);</u>	<u>Capacitar fornecedores sobre as corresponsabilidades familiares e domésticas e o uso do tempo no mundo do trabalho para mulheres e homens;</u>	
<u>Promover curso on-line sobre igualdade, gênero e raça para público interno e externo à organização;</u>	<u>Promover capacitação on-line em gênero e raça para as empresas da rede de relacionamentos;</u>	
<u>Institucionalizar e fortalecer comitês regionais de gênero e raça nos diversos núcleos da organização.</u>	<u>Disponibilizar materiais informativos para empresas fornecedoras.</u>	

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Outra exigência deste Guia Operacional é a criação de indicadores para cada ação proposta, com objetivo de monitorar a ação e os resultados esperados. Indicadores, segundo o guia, “são instrumentos importantes de controle, verificação e medição de eficiência e eficácia de processos e situações” (SPM, 2012, p.19). A inclusão de indicadores auxilia também na análise de estratégia, avaliação de resultados, no planejamento de ações, assim como na mensuração dos impactos que as ações desenvolvidas produzem, de forma que se avalie o alcance das metas, atestando ou não o bom desenvolvimento da ação proposta e, assim, avaliar se o objetivo foi alcançado. Encerrando a contribuição deste documento com vistas à elaboração do guia para as IFES, destacam-se as formas de monitoramento e avaliação do Plano de Ação que são sugeridas, e, também, pela exigência de elaboração de Relatório Final.

Outra bibliografia pesquisada foi o documento Guia de Boas Práticas para o Combate à Corrupção no Mercado de Trabalho Internacional (UGN, 2016), direcionado para as empresas, cujo objetivo de lançamento consistiu em fomentar o pensamento ético, para alertar os empresários, estrangeiros e todos os interessados a não aceitar práticas ilícitas. Sua criação foi uma motivação também com vistas a responder os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), especificamente o 16º objetivo, que consiste em “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o Desenvolvimento Sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (UGN, 2016, p. 5).

Este guia tem uma estrutura didática, com figuras, fotos, e linguagem objetiva ao abordar os assuntos em questão (UGN, 2016). Ele apresenta estratégias para as empresas atuarem de forma que não se reforcem atos que possam demonstrar atitudes corruptas. Como objetivo principal, por meio de levantamento de princípios, indicadores, estatísticas, sugere ao leitor fazer uma profunda reflexão de valores e práticas incorporadas nas organizações, e apresenta, também, os órgãos competentes que podem auxiliar as organizações sobre o tema, explicando a atuação de cada um e quando recorrer a eles (UGN, 2016).

O guia também faz uma série de sugestões para as organizações, e uma delas, que cabe em diversos contextos a serem pesquisados, é a relação com a Adaptação Cultural e Visão Global. Neste ponto, afirma que a globalização contribuiu para aproximar pessoas, culturas, ideias e valores, porém, pode colocar em conflito quando em relação direta com pessoas expostas a diferenças culturais. Assim, o guia dá uma recomendação prática e que reflete diretamente na tomada de decisões organizacionais, que podem ser utilizadas como exemplo posteriormente no guia que se pretende construir, que é garantir que a pessoa tenha um treinamento intercultural quando exposta a uma nova realidade ou intenção de mudança de práticas organizacionais, e que tenha pleno conhecimento das normas legais que a afetam diretamente. Orienta que a organização mantenha os registros dos treinamentos realizados, o público que participou e os temas abordados, para demonstrar seus esforços no cumprimento das normas internas brasileiras. Em suma, apresenta os seguintes pontos para se levar em consideração sobre as tendências globais e desenvolvimento econômico (UGN, 2016, p. 34):

- Avanço da tecnologia e telecomunicação;
- Diversidade e complexidade cultural;
- Inovação e maiores níveis de colaboração e produtividade;
- Globalização: Capacidade de produção ao capital de talentos; Valor do conhecimento e criatividade; e Mentalidade Global.

Ao final deste guia, são indicados *links*, órgãos responsáveis, e publicações relacionadas ao tema para contribuir com as organizações.

Com vistas a contribuir com a pesquisa em questão, destaca-se o Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a Igualdade de Gênero e empoderar as mulheres e meninas (ONUBR, 2016). Esse glossário tem como objetivo ser útil para construção de ações propositivas e coletivas no enfrentamento das questões relacionadas às mulheres, especificamente no cumprimento da Agenda 2030 no Brasil. Os seis objetivos centrais, trazidos por tal Glossário (ONUBR, 2016), são: a) 3 metas a serem alcançadas e as formas de atingi-las; e se desdobra com b) esclarecimento dos termos; e c) conceitos contidos na redação das 169 metas dos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável utilizados.

Os objetivos centrais, resumidamente, são:

- a) acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;
- b) eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos;
- c) eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas;

- d) reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social;
- e) garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública; e
- f) assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos (ONUBR, 2016, p. 8).

As metas estabelecidas são:

- a) Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;
- b) Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres; e
- c) Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis (ONUBR, 2016, p. 11).

A última publicação a ser destacada nesta pesquisa como modelo a ser estudado para mapeamento de indicadores se refere aos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis (ETHOS, 2017), que visa ser uma ferramenta de gestão cujo objetivo é contribuir para as empresas incorporarem práticas de responsabilidade social empresarial em suas estratégias de negócio. Tem como foco avaliar quanto às organizações incorporam em suas práticas empresariais, e auxiliar na definição de estratégias, processos e políticas. Porém, não pretendem avaliar o desempenho das empresas, nem reconhecer as empresas que são ou não sustentáveis ou responsáveis.

A ferramenta utilizada nessa proposta é um questionário aplicado pela empresa, denominado Questionário Abrangente dos Indicadores Ethos (2017), composto de 47 indicadores, distribuídos em quatro dimensões (Visão e Estratégica; Governança e Gestão; Social; e Ambiental), oito temas e 18 subtemas. Para cada dimensão, são pontuados os temas a partir de indicação de:

- a) cumprimento e/ou tratativa inicial;
- b) iniciativas e práticas;
- c) políticas, procedimentos e sistemas de gestão;
- d) eficiência;
- e) protagonismo.

Essa forma de avaliação pode permitir um diagnóstico abrangente da organização e aponta especificamente pontos a serem trabalhados, enaltecidos, reconhecidos e melhorados.

Portanto, cabe agora alinhar, na pesquisa pretendida, os objetivos deste trabalho com a realidade a ser pesquisada, buscando a elaboração de um guia de avaliação de boas práticas que seja capaz de identificar a realidade das mulheres nas IFES e os desafios da gestão sobre o tema. O guia deverá ser propositivo, informativo, e principalmente, seja capaz de traduzir e incentivar a reflexão das IFES na busca de uma sociedade mais igualitária e justa, sem discriminação de gênero.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização de uma pesquisa consiste num “conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Neste capítulo, são apresentadas as características e classificações da pesquisa, suas limitações, assim como as técnicas utilizadas para coletar e analisar os dados necessários para atingir seus objetivos, para criação e proposição de um guia de avaliação de práticas de gestão sobre a inserção de mulheres nas instituições de ensino superior.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Para Silva e Menezes (2005), a classificação de uma pesquisa consiste em quatro formas, que são definidas por: sua natureza, básica ou aplicada; pela sua abordagem, quantitativa ou qualitativa; por sua finalidade, exploratória, descritiva ou explicativa; e pelas suas técnicas, pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso, ou *expost-facto*.

Na presente pesquisa, optou-se pela natureza aplicada, pois, segundo Gil (2002), tem como objetivo adquirir conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica, com interesse prático. Vergara (2009) corrobora que os objetivos de uma pesquisa aplicada devem ser motivados pela necessidade de resolução de problemas concretos. Desta forma, a pesquisa aplicada, pode contribuir para o fomento e fortalecimento das mulheres dentro das instituições, de forma igualitária e democrática, mediante a realidade atual que desfavorece o público feminino no mercado de trabalho.

A abordagem da pesquisa foi qualitativa, pois esta técnica de abordagem auxilia na interpretação dos resultados do fenômeno a ser estudado (TRIVIÑOS, 2012). Silva e Menezes (2005) apresentam que a pesquisa qualitativa evidencia uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, compreendendo que a subjetividade do sujeito não pode ser traduzida em números. Neste estudo, foi preciso fazer análises qualitativas para caracterizar o fenômeno quanto aos temas implicados.

Quanto à sua finalidade, esta pesquisa classifica-se como descritiva, pois segundo Vergara (2013, p.42), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, sem o compromisso de explicá-los, mas buscando estabelecer uma relação entre as variáveis. Nesta pesquisa, buscou-se descrever como o cenário de inserção das mulheres no mundo do trabalho reflete em desigualdades e discriminações de gênero e, assim, acaba afetando as mulheres diante da divisão sexual no trabalho ainda persistente. As características encontradas do fenômeno foram expressas por meio de fatos, números e contexto vivenciado.

Por fim, em relação às técnicas utilizadas para os meios de investigação, esta pesquisa utilizou fonte de dados secundários, oriundos de pesquisa bibliográfica e documental, durante o período de abril a agosto de 2018. A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002, p.44) “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, e se utilizaram outras biografias já publicadas, em forma de teses e dissertações sobre políticas públicas, gênero, mulheres nas organizações, avaliação de práticas de gestão, administração universitária. Essas bibliografias foram coletadas por meio de sites oficiais com acervo de catálogos de teses e dissertações, da Plataforma Lattes do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq; e sites recomendados pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. Foram também pesquisadas revistas dirigidas a essas áreas, artigos publicados em revistas; assim como se buscou publicações avulsas nas redes eletrônicas, provenientes de sites que discutem questões de gênero, a exemplo, ONU Mulher, Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres, Tecle Mulher, dentre outros, que subsidiaram a fundamentação teórica. A pesquisa também foi documental, que é semelhante à bibliográfica, porém se utilizou de publicações com natureza de fontes diferentes (GIL, 2002). Para tanto, utilizaram-se acervos de instituições de educação superior públicas, pesquisando nos meses de junho a agosto de 2018 todos os sites institucionais das IFES que são foco da pesquisa.

3.2 OPERACIONALIZAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa em questão teve como objetivo geral propor um guia de avaliação de práticas de gestão referente à inserção das mulheres nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES) e, para que se concretizasse esse objetivo, foram definidos três objetivos específicos.

Diante disso, para atender ao primeiro objetivo específico desta pesquisa, que consiste em adaptar políticas e legislações relacionadas às práticas de inserção das mulheres servidoras nas organizações às IFES, deu-se continuidade à busca de políticas e legislações aprovadas que estão relacionadas às mulheres

nas IFES, que buscaram contribuir para sua inserção nas organizações, com iniciativas que propiciam a redução das desigualdades entre homens e mulheres e favorecem a permanência das mulheres nas organizações. Essa busca se deu, também, por meio da pesquisa bibliográfica e documental com vistas à coleta de dados secundários em sites de IFES, abrangendo todas as universidades civis federais, universidades tecnológicas, centros de educação tecnológica, e institutos federais de educação, ciência e tecnologia do território brasileiro. Nos meses de abril a agosto de 2018, foram pesquisados em todos os sites das IFES, a existência de políticas institucionais ou governamentais relacionadas a gênero ou mulher. Para poder selecionar e direcionar essa pesquisa, por meio da utilização de filtro de pesquisa de cada site institucional, procurou-se, por meio de palavras-chave, direcionar a busca para termos específicos, como por exemplo, gênero, mulher, saúde da mulher, violência e assédio.

Por meio da técnica de análise interpretativa que preconiza a literatura, a legislação e iniciativas já existentes e similares, analisaram-se e destacaram-se fatores que marcam significativamente a trajetória da inserção das mulheres e o suporte governamental e das organizações, para a inserção digna das mulheres no mundo do trabalho. Foram encontradas publicações que vinham ao encontro da pesquisa, e foram identificadas a origem das iniciativas, que são citadas nesse trabalho (Apêndice 1), priorizando e destacando ações concretas de implementação, para além dos planejamentos ou metas institucionais não iniciadas.

Para atender ao segundo objetivo específico, que consiste em adaptar indicadores utilizados para avaliar as práticas de inserção das mulheres nas organizações às IFES, por meio da técnica de pesquisa bibliográfica e documental, e posterior análise interpretativa, identificaram-se na literatura, no acervo bibliográfico, e nas iniciativas governamentais, privadas e do Terceiro Setor, exemplos concretos de boas práticas que culminaram em indicadores a comporem o Guia de Avaliação proposto. Essa bibliografia já estava localizada no cumprimento do primeiro objetivo, portanto, foi realizada na sequência, nos meses de agosto e setembro, o estudo dos achados e a refinação dos indicadores. A pesquisa realizada permitiu o acesso a documentos de grupos de pesquisa, ensino e extensão, assim como publicações de comitês institucionais, portarias e demais documentos oficiais com público alvo toda a comunidade acadêmica. Desta forma, acredita-se que esses indicadores contribuíram para a avaliação de práticas de gestão, e auxiliaram na tradução da realidade das organizações quanto às práticas de gestão empenhadas na redução das discriminações de gênero e fomento à igualdade.

Para atingir o terceiro e último objetivo específico, que consistiu em elaborar um guia de avaliação das práticas de gestão da inserção das mulheres servidoras nas IFES, por meio da análise interpretativa que preconiza a literatura, a legislação, e iniciativas já existentes e similares, identificaram-se aspectos que traduzem a realidade que se pretende evidenciar, e também, auxiliem as instituições de ensino superior adotarem práticas inclusivas, com vistas à igualdade de gênero e redução das discriminações em relação à mulher em suas rotinas e práticas de gestão. Com base na pesquisa bibliográfica e documental e nas fontes de dados identificadas para cumprimento dos objetivos específicos anteriores, e acrescentando a busca em propostas e iniciativas similares de guias de avaliação, pretendeu-se contribuir de forma mais compatível com a realidade das IFES, identificar aspectos e parâmetros que permitam um diagnóstico situacional das organizações, compilados num guia de avaliação próprio e específico, de forma que seja aplicado e replicado.

Para fins de sintetização dos procedimentos metodológicos desta pesquisa, segue, no Quadro 7, a delimitação das categorias de análise, as fontes de dados, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas de análise de dados.

Quadro 7 - Categorias, fonte de dados, instrumento de coleta de dados e análise de dados.

CATEGORIAS	FONTE DE DADOS	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	ANÁLISE DE DADOS
Políticas adotadas pelas Instituições Federais de Ensino Superior e legislação trabalhista	Acervo bibliográfico; Artigos científicos; Documentos de políticas e programas governamentais; Sites das Universidades Federais Civis, Universidade Tecnológica, Centro Federal de Educação, e Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia.	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica.	Interpretativa
Indicadores para avaliação de práticas de gestão	Publicações de organizações da iniciativa privada e Terceiro Setor; Documentos governamentais.	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica.	Interpretativa

Guias de Avaliação	Artigos científicos; Documentos de políticas e programas governamentais; Publicações de organizações iniciativa privada e Terceiro Setor	Pesquisa documental; Pesquisa bibliográfica.	Interpretativa
--------------------	--	---	----------------

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Tendo como base o quadro 7, a definição das categorias de análise tem como objetivo descrever os conceitos que guiaram a pesquisa.

A categoria **Política Pública** está relacionada a um conjunto de procedimentos formais de orientação e ação, cujas intenções estão direcionadas ao bem público, envolvem a vida coletiva, a sociedade e suas organizações (RUA, 1998; SECCHI, 2010; HEIDEMANN e SALM, 2014).

A categoria **Indicadores** representa uma ferramenta de avaliação, interpretada de maneira qualitativa e científica, podendo servir de parâmetro e descrevendo sobre o estado de um fenômeno, seu planejamento e auxílio na definição de objetivos. Podem ser utilizados para apontar ou mostrar algo, demonstrar uma informação, e assim, compreender o maior número possível de atributos ou características (OCDE, 2002).

A categoria **Guia de Avaliação** é um instrumento que auxilia na identificação de insuficiências técnicas, contribui para o resultado das atividades, permite o acompanhamento de intervenções e pode ser utilizado como referencial metodológico para auxiliar as organizações identificarem ou mensurarem seu desempenho (PALVARINI, 2010; GAA, 2014).

3.2.1 Definição Operacional das categorias de análise

Nesta seção, apresenta-se como cada uma das categorias de análise foi operacionalizada para esta pesquisa.

Antes de apresentar as categorias, ressalta-se que o termo “gênero”, para fins deste trabalho, foi utilizado como sinônimo dos termos: “mulheres” e “femininas”. Destaca-se, também, que o termo “organizações”, foi utilizado como sinônimo de “instituições”, “empresas”, ou “instituições federais de educação superior”. Tais associações justificam-se devido ao uso recorrente desses em publicações conforme já explicitado no capítulo de fundamentação teórica.

Na categoria **Política Pública**, buscou-se analisar a existência de políticas e legislações trabalhistas que correspondem ao planejamento, operacionalização e concretização de direitos das mulheres. Dessa forma, foi necessário verificar a existência de temas relacionados entre as produções (artigos publicados, dissertações e teses, livros, etc.) na área de gênero nas organizações e verificar em sites governamentais, especialmente na página da Secretaria Especial de Políticas para Mulheres a existência de políticas implementadas, capazes de serem atuantes de forma sistemática e regulamentada. Para tal busca, foi necessário dividir a categoria e, assim, incluir o eixo **política de gênero**. Reconhecer a existência de políticas de gênero pode ser um avanço rumo à concretização de direitos das mulheres e permite que subtemas transversais complementem as políticas de gênero. Os principais sites governamentais pesquisados foram da Capes, na busca por publicações sobre o tema; da Secretaria de Políticas Públicas para Mulheres (www.spm.gov.br), principal referencial para identificação do avanço das políticas públicas brasileiras; o site da Onu Mulheres (www.onumulheres.org.br) na busca por artigos atualizados, documentos de referências, movimentos nacionais e internacionais em prol da igualdade de gênero no mundo do trabalho; o site do Movimento Teclê Mulher, que engloba toda legislação trabalhista e de proteção e combate à violência contra a mulher (www.teclmulher.com.br); e o site das Nações Unidas (www.nacoesunidas.org.br), que apresenta os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável do Milênio, que em seu 5º objetivo diz respeito à Igualdade de Gênero. Foram pesquisadas também as publicações da iniciativa privada e do terceiro setor e nos sites das IFES, que foram emergindo outros temas correlatos: Violência, Trabalho, Saúde, Direitos Sexuais e Reprodutivos, Equidade de Gênero e Raça, e se pôde verificar que no conteúdo encontrado, muitas das publicações eram oriundas de: Observatórios de Igualdade de Gênero, Ouvidoria da Mulher, Comitês de Gênero, Grupos de pesquisa, Conselhos de Direitos, dentre outros.

Na categoria **Indicadores**, foram analisados os conteúdos das políticas públicas e políticas de gênero e, dessa forma, foram identificadas boas práticas já existentes nas organizações. A partir dessas boas práticas, foram analisados os contextos organizacionais e, assim, produzidos novos indicadores para constituição do guia de avaliação. Cada indicador foi adaptado à realidade das organizações de forma que seja capaz de mensurar e promover uma avaliação das boas práticas de gestão desempenhadas pelas IFES.

Para operacionalização da última categoria **Guia de Avaliação**, foi feito um compilado de todas as bibliografias encontradas, de forma que se materializasse, a partir das adaptações necessárias, o guia com a seguinte estrutura: objetivo, público alvo, diretrizes, exemplos de boas práticas, indicadores e dimensões técnico operativas. Diante disso, para definição do objetivo, buscou-se analisar os objetivos dos documentos e políticas públicas institucionais, assim como as missões, valores e princípios das IFES no que dizia respeito às políticas de gênero. Para definir o público alvo, primeiramente se pensou em atingir as pessoas envolvidas na gestão, e posterior à aplicação do guia, que fossem socializados os conhecimentos para toda a comunidade acadêmica. Foram definidas dez diretrizes para o Guia, as quais foram adaptadas com base nos conteúdos das bibliografias e políticas encontradas, na busca de contemplar todas as dimensões que implicam as políticas de gênero que apontam mudanças organizacionais e de cultura. Com relação aos exemplos de boas práticas, optou-se por subdividi-los em 4 eixos importantes e, em cada eixo, destacaram-se as boas práticas já existentes que poderão servir de exemplo e inspiração para as IFES. No eixo Acesso e Seleção: 4 boas práticas; no eixo Capacitação, treinamento, e ascensão profissional: 7 boas práticas; no eixo Benefícios, segurança e saúde: 4 boas práticas; e por último o eixo Vigilância e Combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero: 7 boas práticas. A partir de cada boa prática exemplificada, foram criados 22 indicadores correspondentes, de forma que permita a autoavaliação institucional. Os indicadores visam apontar e contribuir para construção do diagnóstico situacional das IFES. E ao final da estrutura do Guia de Avaliação, propõem-se cinco dimensões técnico-operativas. Essas dimensões visam contribuir para o passo a passo de legitimidade e avaliação do guia, no qual se propõe que as IFES registrem e oficializem as mudanças pretendidas. Para tal, as dimensões devem ser elaboradas na seguinte ordem: 1- Cumprimento de acordo e/ou tratativa inicial; 2- Iniciativas e práticas institucionalizadas; 3- Políticas, procedimentos e sistemas de gestão para operacionalização; 4 – Avaliação, monitoramento e eficiência das políticas, e, 5- Protagonismo institucional e resultados.

Feita a operacionalização das categorias de análise desse estudo, passa-se a descrever as limitações da pesquisa.

3.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Esta pesquisa está limitada às escolhas da autora pelo caminho metodológico adotado, pois a coleta de dados está restrita ao recorte específico em gênero. Desta forma, a operacionalização desta pesquisa está restrita a compreender aspectos ligados à inserção das mulheres nas organizações e à materialização dos resultados específicos às Instituições Federais de Educação Superior, tendo em vista ser uma destas o local de trabalho da autora e, assim, respondendo à pergunta de pesquisa e cumprimento dos objetivos.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos da presente pesquisa, relacionando-os com os objetivos propostos. Para tanto, apresenta-se, inicialmente, os achados das pesquisas bibliográficas e documentais com relação às políticas e legislações trabalhistas aplicáveis às IFES. Na sequência, busca-se apresentar os indicadores encontrados nas pesquisas realizadas, aplicáveis às IFES.

4.1 POLÍTICAS DE IGUALDADE DE GÊNERO APLICÁVEIS ÀS IFES

Para complementar a pesquisa bibliográfica, sentiu-se a necessidade de investigar nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES) do Brasil, quais políticas de igualdade de gênero são desenvolvidas e institucionalizadas, para assim, obter mais exemplos de práticas de gestão sobre a temática e subsidiar a criação do guia proposto neste estudo. Diante disso, para fins deste trabalho, foram delimitadas as IFES entre Universidades Cívicas, Universidades Tecnológicas, Institutos de Educação, Ciência e Tecnologia, e Centro Federal de Educação Tecnológica, do território brasileiro. As IFES são instituições mantidas pela União e desempenham papel central no desenvolvimento científico e tecnológico do país, com ações de ensino, pesquisa e extensão, responsáveis por pela produção científica brasileira e formação de profissionais nas mais diversas áreas do conhecimento (MENEZES, 2001). Foram identificadas 106 IFES ao todo no Brasil, conforme Quadro 8:

Quadro 8 - IFES no Brasil

IFES	Quantidade
Universidade Civil	69
Universidade Tecnológica	1
Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	34
CEFET	2
Total	106

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Como parte da pesquisa documental proposta, foi realizado um levantamento por políticas relacionadas à mulher servidora, em todos os sites institucionais das IFES, visando acrescentar informações relevantes sobre possíveis ações institucionais, políticas implementadas, ou estratégias desenvolvidas pelas instituições sobre a inserção da mulher servidora relacionados aos temas pesquisados. Para realizar as buscas, foram pesquisadas as seguintes palavras-chave: gênero, mulher, violência, violência contra a mulher, assédio, assédio sexual, saúde da mulher. Em situações que não foram localizadas nenhuma política ou ação institucional, foram incorporadas à pesquisa a busca em comitês de ética das instituições.

A intenção na busca de políticas já desenvolvidas nas IFES tem como objetivo, além de incorporar as referências bibliográficas sobre o tema, localizar regulamentações que possam ser replicadas às demais IFES, com vistas a contribuir para construção do guia de práticas de gestão para as IFES.

Para melhor visualização dos resultados, as IFES estão separadas por regiões, detalhadas por unidade federativa, especificado o tipo de IFES: Universidade Civil, Universidade Tecnológica, Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia, e Centro de Educação Tecnológica, com destaque para os achados sobre políticas de igualdade de gênero, políticas sobre a saúde da mulher e, políticas contra assédio ou violência. Foi destacada também a origem de cada ação ou política, para fins de identificação se a iniciativa é própria (institucional) ou segue uma diretriz governamental. Não foram incluídas ações pontuais, campanhas ou eventos sem continuidade, que não se configuram como ações a longo prazo, ou sem a determinação por portarias ou atos regulamentários. A efetivação de uma política pública pressupõe ações institucionalizadas, regulamentadas, com acompanhamento, e assim, “desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas” (SOUZA, p. 26, 2006). Porém, destaca-se também, que é possível existirem outras ações institucionais que não foram dadas publicidade e registro, não disponíveis, portanto, nos sites, podendo assim, não estarem representadas neste trabalho.

Para fins da pesquisa realizada nas IFES e identificação de ações que caracterizaram as políticas aqui definidas, para políticas de igualdade de gênero, buscaram-se intervenções destinadas às servidoras, que sinalizaram alguma mudança organizacional e cultural, com vistas à igualdade entre os sexos, proteção, combate às irregularidades e discriminações. Por política de saúde da mulher, entendem-se ações destinadas às mulheres servidoras com objetivo de prestar acolhimento, esclarecimentos, acesso à informação e assistência à saúde. E por fim, políticas de combate ao assédio e violência, são ações, documentos que visam acolher, prestar esclarecimentos, debater, corrigir e punir atitudes e práticas de assédio, sejam elas moral ou sexual e todas as formas de violência que podem ser cometidas contra as mulheres. Para melhor visualização dos resultados obtidos com a pesquisa, foi elaborado um quadro, que está disponível no apêndice 1.

Ao total das 106 IFES pesquisadas, pode-se observar a existência de políticas direcionadas à igualdade de gênero, políticas de saúde da mulher, e/ou políticas de combate ao assédio ou violência contra a mulher em 21 instituições, ou seja, aproximadamente 19% das instituições apresentam algum tipo de mudança organizacional com relação à mulher. Destas políticas, porém, não se pode afirmar que todas as iniciativas são direcionadas exclusivamente para mulheres servidoras. No Quadro 9, estão identificadas as instituições, a finalidade da política encontrada, e qual fonte da iniciativa.

Quadro 9 - IFES que apresentam políticas para as mulheres

	Unidade Federativa	IFES	Finalidade	Iniciativa
1	Alagoas	IFAL	Igualdade de Gênero	Governamental
2	Amazonas	IFAM	Combate Assédio ou Violência	Governamental
3	Amazonas	UFAM	a) Igualdade de Gênero b) Combate Assédio ou Violência	a) Institucional b) Governamental
4	Bahia	UFBA	a) Igualdade de Gênero b) Saúde da Mulher c) Combate Assédio ou Violência	a, b e c) Institucional
5	Ceará	UNILAB	a) Igualdade de Gênero b) Saúde da Mulher c) Combate Assédio ou Violência	a, b e c) Institucional
6	Espírito Santo	UFES	Combate Assédio ou Violência	Institucional
7	Goiás	UFG	Combate Assédio ou Violência	Institucional
8	Goiás	UFCat	Combate Assédio ou Violência	Institucional
9	Goiás	UFJ	Combate Assédio ou Violência	Institucional
10	Goiás	IFG	Combate Assédio ou Violência	Institucional
11	Mato Grosso do Sul	IFMS	Igualdade de Gênero	Institucional
12	Paraíba	IFPB	Igualdade de Gênero	Institucional
13	Paraná	UFPR	Igualdade de Gênero	Governamental
14	Pernambuco	IFSertão	Combate Assédio ou Violência	Institucional
15	Rio de Janeiro	UFRJ	Combate Assédio ou Violência	Institucional
16	Rio de Janeiro	IFRJ	Igualdade de Gênero	Institucional
17	Rio Grande do Norte	UFRN	Combate Assédio ou Violência	Institucional
18	Rio Grande do Sul	UFCSPA	a) Igualdade de Gênero b) Combate Assédio ou Violência	a, b) Institucional
19	Rio Grande do Sul	UFSM	a) Igualdade de Gênero b) Combate Assédio ou Violência	a, b) Institucional
20	Rio Grande do Sul	UNIPAMPA	a) Igualdade de Gênero b) Combate Assédio ou Violência	a) Governamental b) Institucional
21	Santa Catarina	IFSC	a) Igualdade de Gênero b) Saúde da Mulher c) Combate Assédio ou Violência	a, b, c) Institucional

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Com base nos resultados das políticas institucionais encontradas, foram destacados, neste trabalho, algumas ações passíveis de serem replicadas para as IFES. Cabe destacar que na política Igualdade de Gênero, duas IFES possuem o Selo do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça, programa governamental já citado nesta pesquisa no item 2.3.1. Uma das instituições é o IFAL, na qual existe um Comitê Pró Equidade de Gênero e Raça, instituído em 2016, para sinalizar possíveis mudanças de gestão e cultura organizacional, visando à correção de desigualdades de gênero e raça na instituição. Um dos resultados deste comitê que cabe destacar foi a elaboração e regulamentação do Manual de Linguagem Inclusiva para Editais de Concurso (Seleção Pública) do IFAL. O manual encontra-se disponível no link: <https://www2.ifal.edu.br/noticias/comite-pro-equidade-do-ifal-disponibiliza-versao-eletronica-de-manual-de-linguagem-inclusiva/manual-linguagem-inclusiva-1.pdf>.

O Manual de Linguagem Inclusiva para Editais de Concurso (Seleção Pública) tem por objetivo (IFAL, p. 6, 2018):

“[...] refletir e apresentar uma proposta de linguagem ampliada, em que todas as pessoas – independente de sexo/gênero – possam sentir-se incluídas. Também se propõe a pensar que é um equívoco utilizar o masculino como ideia de algo neutro ou universal, que há palavras adequadas para nomear cada pessoa, que podemos substituir algumas palavras por sinônimos e garantir a presença de todas as pessoas...”

Este manual pode ser replicado para as demais IFES, pois se caracteriza como um instrumento que contribui para a construção de uma cultura organizacional a qual promove a igualdade de tratamento entre mulheres e homens na administração pública. Ressalta também que, por meio da linguagem oral e escrita, é possível fazer mudanças que permitam reconhecer uma parcela da diversidade existente na sociedade. Desta forma, o manual traz possibilidades de alteração da redação em editais ou processos seletivos, de forma que as palavras não sejam escritas unicamente no masculino, tipo usualmente como um termo neutro, porém replicar essa forma de linguagem reproduz uma linguagem sexista e que fortalece a segregação (IFAL, 2018).

O manual sugere alterar várias palavras que geralmente estão presentes no cotidiano escrito e falado da gestão, na redação de documentos institucionais, editais, chamadas públicas, dentre outros. Na Figura 1 foram destacadas algumas opções de substituição:

Figura 1 – Possibilidade de alteração de palavras masculinas

	POSSIBILIDADES	
Professores	Corpo docente	Professoras/es
Portador	Pessoa Portadora	Portador/a
Respectivo cônjuge	Cônjuge	A/O cônjuge
Servidor	Pessoa servidora	Servidor/a
Seu representante legal	Representação legal	Sua/Seu representante legal
Sócio	Estar associada/o	Sócia/o
Todos os membros da família	Todas as pessoas que compõem a família	

Fonte: IFAL, 2018.

Essa política implementada no IFAL vai ao encontro da luta por igualdade de gênero e pode ser replicada nas demais IFES, pois a reconstrução da linguagem “é uma forma de buscar a transformação do pensamento coletivo – garantindo uma forma de expressão que não seja ofensiva a indivíduos ou grupos e que represente a igualdade entre cidadãos e cidadãs” (IFAL, p.11, 2018).

Ainda sobre a política de Igualdade de Gênero encontrada nas IFES, foram encontrados grupos de pesquisa ou estudos institucionais que abordam o tema de forma transversal e, destes grupos, destaca-se a criação da Comissão Institucional de Política de Igualdade de Gênero da UFSM, designada pela Portaria Nº. 85.895 de 22 de setembro de 2017. Essa comissão tem como objetivo discutir e balizar ações institucionais sistemáticas sobre mulher e questões de gênero. Nesta comissão, as políticas serão destinadas aos docentes, a técnicos administrativos/os e a estudantes. O início dos trabalhos foi em 2017 e segue atualmente com cronograma de reuniões semanais, cujo objetivo é a criação de uma política institucional

de gênero, que está sendo embasada por meio de discussões coletivas e levantamento de demandas. (Disponível em: <https://www.ufsm.br/2018/04/13/ufsm-forma-comissao-para-discutir-politica-de-igualdade-de-genero/> acesso em 28 de agosto de 2018).

Com relação às políticas sobre a saúde da mulher, três IFES destacam ações nesse tema desencadeadas ou grupos de pesquisa ou programas institucionais. Dentre estes, destaca-se o Núcleo de Políticas de Gênero e Sexualidades (NPGS), que visa subsidiar, pautar ações e socializar conhecimentos dos projetos de ensino, pesquisa e extensão sobre as temáticas correlatas. Este núcleo é vinculado à Pró-Reitoria de Políticas Afirmativas e Estudantis (Propae) e está em atividade desde 2013. Entende-se que, mesmo as IFES não dispoendo da mesma estrutura organizacional, é possível replicar nos demais IFES atitudes semelhantes e criar núcleos que destinem ações que englobem o tema “saúde da mulher” também para as servidoras, pois o que se verificou é que muitos núcleos destinam-se aos estudantes.

Conforme o Regimento Interno do NPGS, no Art. 3º, destaca-se o objetivo VII: “proporcionar ações que contribuam para difundir o debate na área dos estudos de gênero, feminismos, sexualidades, enfrentamento à violência contra a mulher, à lesbo-homo-transfobia e a atitudes de preconceito e discriminação” (disponível em: <http://www.unilab.edu.br/npgs/acesso> em 28 de agosto de 2018). Com base neste objetivo, percebe-se a variedade de ações realizadas com relação à saúde da mulher, de forma sistemática e continuada, a exemplo: Roda de Conversa sobre Violência Obstétrica e Parto Humanizado; Marcha pela Democracia e o fim da Violência contra a Mulher; Defensores e Defensoras dos Direitos à Cidadania; Atividades do Movimento Outubro Rosa; Carnaval com Saúde; Semana da Mulher para Servidoras; Dia da Saúde e Nutrição; Homenagem ao Dia Internacional da Mulher; Conhecendo o SUS e a Rede de Saúde.

Para finalizar as políticas encontradas nas IFES, destaca-se que o tema “Políticas contra o Assédio ou Violência contra a Mulher” foi o mais encontrado nos sites institucionais, presente em 16 sites, o que totaliza 15,09% no total de IFES, e 76,19% das IFES que apresentam algum tipo de proposta sobre políticas para a mulher. Com base nas ações encontradas, percebe-se que a maioria tem iniciativas recentes e a grande maioria justifica as políticas que estão implementadas ou em fase de implementação, pela visibilidade que os temas estão sendo emergidos na sociedade, e diante dos fatos, as instituições de ensino procuram não se omitir, mas entrar em parceria com a rede de apoio, para amparar a questão de gênero e violências cometidas com as mulheres, sejam alunas, sejam servidoras.

Nesta pesquisa, cabe destacar duas IFES com ações já institucionalizadas. Uma delas é o IFAM, que lançou em maio de 2018, durante a Campanha de Prevenção e de Enfrentamento no Combate ao Assédio e Abuso Sexual, uma cartilha sobre o Abuso e Assédio Sexual, com conteúdo que visa esclarecer as formas de abuso e assédio, a legislação que ampara as vítimas, dados estatísticos, quando e onde procurar ajuda, com destaque para os canais institucionais de acolhimento e recebimento de denúncias. A cartilha visa criar “espaços de reflexão sobre o assédio e o abuso sexual, suas consequências e, principalmente, de poder gerar ampla discussão no âmbito institucional, a fim de contribuímos com o rompimento do silêncio coercitivo” (IFAM, p.3, 2018).

A outra instituição é a UFRJ, que em maio de 2018, criou duas ações visando contribuir para luta contra as manifestações de violência, dando suporte e apoio institucional. A campanha intitulada “Não se Cale” tem como objetivo combater o racismo, a xenofobia, a LGBT+fobia, o machismo, o assédio e os trotes violentos, entre outras manifestações que atingem a dignidade humana. E, também, a construção dos “Fóruns Contra Violências no Ambiente Universitário”, cujo objetivo é discutir horizontalmente com a comunidade universitária, ações e propostas para a formulação de uma política institucional de combate ao assédio e às violências na UFRJ (disponível em <https://ufrj.br/naosecale> , acesso em 28 de agosto de 2018).

Portanto, essa pesquisa nos sites das IFES contribuiu para perceber que existem políticas institucionais voltadas ao combate das desigualdades e discriminações de gênero, dentre outros temas correlatos que afetam as mulheres servidoras ao longo de suas carreiras. Para tanto, ainda são poucas as iniciativas institucionais, diante do contexto societário e necessidade de intervenção governamental e organizacional emergente. Todas as ações merecem destaque, porém, para fins de replicação nas demais IFES, considera-se que os exemplos destacados possam ser gatilhos para debate e conscientização nas demais instituições, com regulamentações próprias.

Com base nessas práticas de gestão encontradas nas IFES, e retomando as políticas e legislações já identificadas no capítulo 2, item 2.2, na sequência inicia-se a construção do Guia de Avaliação de Práticas de Gestão.

5 MODELO DE GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO

Retomando o objetivo geral deste trabalho, que consiste em propor um Guia de Avaliação das Práticas de Gestão referente à Inserção das Mulheres Servidoras nas Instituições Federais de Educação Superior (IFES), pretende-se materializar um modelo, de forma que este seja um instrumento de orientação e monitoramento com relação às práticas de gestão aplicadas e que seja capaz de nortear as IFES para estarem atentas às questões que envolvem o cotidiano e a carreira das mulheres servidoras das instituições.

Este guia pretende impulsionar o debate e reflexão sobre o tema nas instituições, incentivar e replicar boas práticas para combater formas de discriminação de gênero e redução das desigualdades entre os sexos. Para tanto, propõe-se a elaboração do mesmo a partir das reflexões dos conteúdos das legislações e políticas públicas para as mulheres, definindo critérios por meio de indicadores capazes de contemplar as relações organizacionais, para, ao final, apresentar o guia e suas particularidades.

5.1 DIRETRIZES E BOAS PRÁTICAS À LUZ DAS POLÍTICAS E LEGISLAÇÕES TRABALHISTAS

O Guia de Boas Práticas de Gestão tem como suporte teórico a legislação que envolve o sistema de proteção trabalhista brasileiro e as ações governamentais e institucionais apresentadas neste estudo. Cabe destacar, desta forma, que o Guia se baseia nas políticas públicas com recorte de gênero, evidenciando, assim, a necessidade e reconhecimento de ações diferenciadas para as mulheres, como forma de enfrentar ou compensar as dificuldades adicionais advindas da condição de gênero (OIT, 2010).

Inicialmente, define-se o objetivo central do guia, que consiste em conduzir as IFES para uma reflexão de suas ações e práticas desenvolvidas no que diz respeito à inserção das mulheres servidoras, diante da necessidade contínua de combate às discriminações de gênero e as questões que as envolvem ao longo de suas trajetórias profissionais.

O Guia é destinado, inicialmente, para as pessoas envolvidas na gestão das IFES, porém, entende-se que existe uma necessidade de replicação do tema, desta forma, sugere que os IFES repassem este instrumento para toda comunidade acadêmica, para que juntos sejam multiplicadores, militantes e, assim, alcancem o maior número possível de pessoas nas IFES, para sensibilização sobre a importância do tema.

Para o alcance desse objetivo pelas IFES, propõe-se um roteiro prático de boas práticas para autoavaliação das ações executadas no âmbito das IFES, enaltecendo, inicialmente, as diretrizes que poderão guiar as instituições para reflexões e sensibilização sobre o tema, que foram propostas e adaptadas das legislações e políticas públicas estudadas.

As diretrizes elaboradas para o Guia visam contribuir para reflexão sobre o cenário de desigualdade de gênero acirrado pela divisão sexual do trabalho, que torna as relações de gênero desiguais e causadoras de exclusão social (SOARES, 2004).

Dessa forma, elencaram-se dez diretrizes que podem nortear as IFES, com base na Nota Técnica do IPEA (IPEA, 2016) e no Plano Nacional de Políticas para Mulheres (BRASIL, 2013):

- a) promoção do acesso, remuneração, ascensão e permanência das mulheres nas IFES de forma não discriminatórias em razão de sexo, origem, raça, etnia, classe social, idade, orientação sexual, identidade de gênero ou deficiência;
- b) oferta contínua de capacitação profissional das mulheres inseridas nas IFES, com fortalecimento da participação das mulheres em espaços de poder e decisão, em setores majoritariamente masculinos, também assegurar o desenvolvimento da carreira de forma plena, com rendimentos iguais, e acesso a cargos ou funções que não reforcem o viés de gênero;
- c) estudos, pesquisas e políticas de fiscalização que contribuam para levantamento de demandas e diagnóstico situacional das mulheres nas IFES, com vistas à proteção e à ampliação dos direitos das mulheres servidoras;
- d) institucionalização de serviços e políticas voltadas para a promoção da igualdade de gênero e de combate a todas as formas de discriminação, articulados com as políticas governamentais;
- e) reconhecimento público do compromisso das organizações e a oferta em condições de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, na sinalização de mudança da cultura e gestão de pessoas das IFES;
- f) existência de políticas, práticas de gestão, grupos ou comitês institucionais direcionadas à inserção das mulheres servidoras das IFES;
- g) conhecimento do perfil institucional das mulheres inseridas, equiparação do número de ocupação de cargos entre homens e mulheres, e quantitativo de gênero em relação ao número de afastamentos para capacitação e pós-graduação;
- h) dispor de infraestrutura adaptada que contemple as especificidades da mulher servidora;

- i) abordagem inclusiva em todos os documentos institucionais;
- j) existência de canais de comunicação e serviços de apoio a denúncias de violência e assédio.

Para atingir o objetivo central e o seguimento das diretrizes que o Guia se propõe é de conhecimento a necessidade de promover mudanças culturais, legislativas e institucionais, de forma que se construam valores e atitudes igualitárias e democráticas. Essa mudança envolve a estrutura e o significado das práticas do trabalho, e deve ser compreendida com base nas práticas organizacionais (ANTONELLO; PANTOJA, 2001).

Na estrutura do Guia, foram apresentados, também, exemplos de boas práticas de gestão, com vistas a auxiliar na autoavaliação institucional, mediante constatação, da existência ou não, de ações iguais ou similares. As boas práticas se baseiam no Guia Operacional da 6ª Edição do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça (SPM, 2012).

No que diz respeito ao **acesso e seleção** das IFES, destacam-se as seguintes práticas:

- a) uso da linguagem inclusiva nos editais de seleção;
- b) recrutamento e seleção de mulheres, brancas e negras, para cargos de gestão e liderança em todas as unidades da organização;
- c) mapeamento do perfil de ocupação de cargos, destacando ausências ou números reduzidos, de mulheres na organização em geral ou em áreas específicas;
- d) atualização do cadastro de pessoal, inserindo recortes de sexo e de raça e etnia para seleção, capacitação, treinamento, ascensão funcional.

Com relação à **capacitação, ao treinamento e à ascensão profissional**, destacam-se as seguintes práticas:

- a) capacitação de mulheres, visando às possibilidades de ascensão a cargos de liderança;
- b) capacitação de gestoras e gestores da organização na temática de gênero e suas desigualdades no mundo do trabalho;
- c) capacitação de servidoras e servidores sobre uso do tempo e a divisão de tarefas domésticas e cuidados familiares entre mulheres e homens, sobre autonomia econômica das mulheres, divisão sexual do trabalho e direitos no mundo do trabalho;
- d) oferta de curso on-line sobre igualdade de gênero para público interno e externo à organização, incluindo as empresas da rede de relacionamentos;
- e) mudanças nos processos de transferência, recrutamento interno, remanejamento e readaptação, considerando o recorte de gênero;
- f) monitoramento da nomeação de gestoras e gestores para garantir a igualdade de participação das mulheres na candidatura a cargos gerenciais, por meio de instrumentos específicos;
- g) revisão sistemática dos parâmetros de desempenho, considerando o recorte de gênero.

Para identificação de práticas de gestão relacionadas a **benefícios, à segurança e à saúde**, destacam-se:

- a) disponibilização de sala de apoio à amamentação;
- b) estabelecimento de horário ou turno flexível para mulheres e homens, incentivando a corresponsabilidade com as tarefas domésticas e cuidados familiares;
- c) mapeamento de dados e análise de absenteísmo e acidentes de trabalho sob o recorte de gênero;
- d) implementação de mecanismos específicos de proteção ao trabalho da mulher, no que se refere à sua segurança (luvas, capacetes, uniformes, calçados etc.); assim como a adequação de banheiros, vestiários e alojamentos para servidoras da organização.

Com relação aos serviços disponíveis para **vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero**, foram elencados os seguintes exemplos:

- a) utilização da rede integrada (intranet) para informar servidoras, servidores, estagiárias, estagiários, e contratadas externas e contratados externos quanto aos temas: assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça e violência sexista;
- b) divulgação dos procedimentos para realização de denúncias, bem como seus procedimentos de encaminhamento e resolução;
- c) implantação e divulgação de canais de denúncias quanto à discriminação de gênero e assédio moral e sexual (Ouvidoria, 0800, Fale conosco, Ouvidoria itinerante/Ouvidoria da Mulher);
- d) institucionalização e fortalecimento de comitês regionais de gênero nos diversos núcleos da organização;

e) definição de critérios de contratação previstos em Edital a fim de priorizar empresas e prestadores de serviços que adotem práticas de igualdade de gênero;

f) organização de encontros com as redes de relacionamentos da organização com objetivo de sensibilização quanto aos temas de gênero, assim como, disponibilização de materiais informativos para empresas fornecedoras;

g) garantia da presença de mulheres e promoção da igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias.

As boas práticas de gestão incluídas no Guia visam, portanto, socializar conhecimentos e práticas que já acontecem em organizações, para inspirar e sensibilizar IFES a iniciarem/continuarem a luta por igualdade de gênero e ascensão das mulheres na trajetória profissional. A compreensão da realidade de inserção das mulheres nas IFES colabora para alcance dos direitos e cumprimento da legislação trabalhista.

Na sequência, continuando a elaboração do Guia, com objetivo de elucidar o cenário em que cada IFES se encontra, propõe-se o estabelecimento de indicadores para auxiliar na autoavaliação institucional e levantamento do diagnóstico situacional das IFES.

5.2 INDICADORES DO GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO

Foram estabelecidos 22 indicadores para compor o Guia de Avaliação de Práticas de Gestão, com base nos resultados das pesquisas bibliográficas e documentais. Os indicadores têm como objetivo auxiliar no controle, na verificação e medição de processos e situações dentro de uma organização. Por serem indicadores quantificáveis, visam, assim, a contribuir também para análise de estratégia, avaliação de resultados, planejamento de ações e na avaliação dos objetivos pretendidos (SPM, 2012). Portanto, os indicadores que foram adaptados para o Guia são:

1. Percentual de editais da IFES que usa linguagem inclusiva;
2. Quantitativo de reserva de vagas para mulheres em cargos de gestão e liderança na IFES;
3. Percentual de mulheres na IFES que ocupam de cargos de gestão e liderança;
4. Periodicidade semestral de levantamento de perfil socioeconômico, étnico racial e escolaridade das mulheres das IFES;
5. Quantitativo de ocupação de vagas por mulheres nos cursos de capacitação oferecidos pela IFES;
6. Percentual de cursos oferecidos anualmente sobre gênero e desigualdades no mundo do trabalho para gestoras e gestores;
7. Percentual de cursos oferecidos anualmente para servidoras e servidores sobre a divisão sexual do trabalho e seus desmembramentos;
8. Percentual de oferta de curso on-line sobre igualdade de gênero para público interno e externo à IFES;
9. Quantitativo de editais de movimentação de servidoras e servidores, considerando as especificidades do recorte de gênero;
10. Percentual de mulheres na IFES que ocupam de cargos de gestão e liderança;
11. Adaptação anual dos formulários de avaliação de desempenho da IFES com inserção de questões de gênero;
12. Quantidade de salas de amamentação na estrutura da IFES e de banheiros com fraldário;
13. Número de solicitações de horários especiais, em função de rotina familiar;
14. Percentual de faltas e acidentes de trabalho das servidoras;
15. Percentual de distribuição de EPIs para as servidoras e banheiros adaptados;
16. Quantitativo de material gráfico produzido e disponibilizado para comunidade acadêmica da IFES sobre assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça, e violência sexista;
17. Percentual de denúncias recebidas sobre discriminação de gênero e assédio moral e sexual;
18. Quantitativo de canais de denúncias quanto à discriminação de gênero, assédio moral e sexual;
19. Percentual de comitês que discutem gênero na IFES;
20. Percentual de editais de contratação de empresas prestadoras de serviço práticas de igualdade de gênero;
21. Quantitativo de encontros realizados entre IFES e redes de relacionamentos para sensibilização sobre discriminação de gênero, assédio moral e sexual;
22. Percentual de mulheres nas campanhas publicitárias da IFES.

Desta forma, destacam-se que os indicadores do Guia procuram permitir que a instituição tenha conhecimento da realidade de inserção das mulheres servidoras, e deem suporte para o conhecimento desta realidade, mesmo ciente da complexidade e abrangência deste tema.

Com base nos Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis (ETHOS, 2017), para contribuir no processo de legitimidade e avaliação do guia, propõe-se que as IFES registrem e oficializem as mudanças pretendidas a partir de cinco dimensões técnico-operativas. Essas dimensões visam contribuir para o passo a passo de autoavaliação institucional, de forma que permita identificar os pontos fortes e fracos no que diz respeito ao tema, e se propõe que sejam destacadas na seguinte ordem:

- a) cumprimento de acordos firmados ou tratativas iniciais;
- b) existência de iniciativas e práticas institucionalizadas;
- c) políticas, procedimentos e sistemas de gestão para operacionalização das mudanças;
- d) avaliação, monitoramento e eficiência das políticas institucionais, e
- e) protagonismo institucional e resultados alcançados.

Portanto, a estrutura do Guia de Avaliação de Práticas de Gestão está contemplada por: identificação do objetivo central e do público alvo, estabelecimento das diretrizes do Guia, apresentação de exemplos das boas práticas de gestão, determinação dos indicadores de avaliação, agregados de dimensões de avaliação de indicadores. Cabe ainda, ao final do Guia, registrar quais são os órgãos competentes que podem auxiliar as organizações sobre o tema (especificados no capítulo 2), assim como sugerir que as IFES façam uma reflexão de valores e práticas incorporadas nas organizações, para fins de replicar o guia de forma sistemática e anual, apontar falhas, propor mudanças, implementar políticas e tornar público o comprometimento da instituição com práticas, políticas e ações de gestão que favoreçam a igualdade de oportunidades entre os gêneros, além de proporcionar transparência junto ao público em geral.

5.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO GUIA

O modelo de Guia de Avaliação de Práticas de Gestão elaborado é um documento estruturado para auxiliar na identificação das práticas de gestão realizadas nas IFES à luz das políticas públicas de gênero já implementadas nas organizações brasileiras. A aplicação do guia será discricionária a cada instituição, porém, caso a IFES aceite realizar sua aplicação, sugere-se que o guia seja operacionalizado da seguinte forma:

- a) conhecimento prévio do guia;
- b) definição do setor que irá conduzir a avaliação;
- c) constituição de comissão de avaliação por portaria, de forma que se identifique os sujeitos envolvidos, definição do prazo dos trabalhos e etapas a serem cumpridas, metas e divulgação dos resultados;
- d) Estudo das ações e práticas já desenvolvidas na organização (se for o caso);
- e) aplicação do guia e correlação com os indicadores apontados;
- f) com base nos resultados obtidos, apontar sugestões de implementação de políticas institucionais e mudanças organizacionais;
- g) divulgação da avaliação e dos resultados para toda comunidade acadêmica.

A seguir, para melhor visualização, apresenta-se o modelo de Guia de Avaliação de Práticas de Gestão para as IFES criado:

Quadro 10 – Guia de Avaliação de Práticas de Gestão para as IFES

GUIA DE AVALIAÇÃO DE PRÁTICAS DE GESTÃO PARA AS IFES	
OBJETIVO	
Conduzir as IFES para uma reflexão de suas ações e práticas desenvolvidas no que diz respeito à inserção das mulheres servidoras, diante da necessidade contínua de combate às discriminações de gênero e as questões que as envolvem ao longo de suas trajetórias profissionais.	
PÚBLICO ALVO	- Pessoas envolvidas na gestão das IFES; - Toda comunidade acadêmica.
DIRETRIZES	
<p>a) Promoção do acesso, remuneração, ascensão e permanência das mulheres nas IFES de forma não discriminatórias em razão de sexo, origem, raça, etnia, classe social, idade, orientação sexual, identidade de gênero ou deficiência.</p> <p>b) Oferta contínua de capacitação profissional das mulheres inseridas nas IFES, com fortalecimento da participação das mulheres em espaços de poder e decisão, em setores majoritariamente masculinos, também assegurar o desenvolvimento da carreira de forma plena, com rendimentos iguais, e acesso a cargos ou funções que não reforcem o viés de gênero.</p> <p>c) Estudos, pesquisas, e políticas de fiscalização que contribuam para levantamento de demandas e diagnóstico situacional das mulheres nas IFES, com vistas à proteção e ampliação dos direitos das mulheres servidoras.</p> <p>d) Institucionalização de serviços e políticas voltadas para a promoção da igualdade de gênero e de combate a todas as formas de discriminação, articulados com as políticas governamentais.</p> <p>e) Reconhecimento público do compromisso das organizações e a oferta em condições de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, na sinalização de mudança da cultura e gestão de pessoas das IFES.</p> <p>f) Existência de políticas, práticas de gestão, grupos ou comitês institucionais direcionadas à inserção das mulheres servidoras das IFES;</p> <p>g) Conhecimento do perfil institucional das mulheres inseridas, equiparação no número de ocupação de cargos entre homens e mulheres, e quantitativo de gênero em relação ao número de afastamentos para capacitação e pós-graduação.</p> <p>h) Disponibilidade de infraestrutura adaptada que contemple as especificidades da mulher servidora.</p> <p>i) Abordagem inclusiva em todos os documentos institucionais.</p> <p>j) Existência de canais de comunicação e serviços de apoio à denúncias de violência e assédio.</p>	
BOAS PRÁTICAS e INDICADORES	
Acesso e seleção	
Exemplo	Indicador
a) Uso da linguagem inclusiva nos editais de seleção;	Percentual de editais da IFES que usa linguagem inclusiva.
b) Recrutamento e seleção de mulheres, brancas e negras, para cargos de gestão e liderança em todas as unidades da organização;	Quantitativo de reserva de vagas para mulheres em cargos de gestão e liderança na IFES.
c) Mapeamento do perfil de ocupação de cargos, destacando ausências ou números reduzidos, de mulheres na organização em geral ou em áreas específicas;	Percentual de mulheres na IFES que ocupam de cargos de gestão e liderança.
d) Atualização do cadastro de pessoal, inserindo recortes de sexo e de raça e etnia para seleção, capacitação, treinamento, ascensão funcional.	Periodicidade semestral de levantamento de perfil socioeconômico, étnico racial, e escolaridade das mulheres das IFES.

Capacitação, treinamento e ascensão profissional	
Exemplo	Indicador
a) Capacitação de mulheres, visando às possibilidades de ascensão a cargos de liderança;	Quantitativo de ocupação de vagas por mulheres nos cursos de capacitação oferecidos pela IFES.
b) Capacitação de gestoras e gestores da organização na temática de gênero e suas desigualdades no mundo do trabalho;	Percentual de cursos oferecidos anualmente sobre gênero e desigualdades no mundo do trabalho para gestoras e gestores.
c) Capacitação de servidoras e servidores sobre uso do tempo e a divisão de tarefas domésticas e cuidados familiares entre mulheres e homens, sobre autonomia econômica das mulheres, divisão sexual do trabalho e direitos no mundo do trabalho.	Percentual de cursos oferecidos anualmente para servidoras e servidores sobre a divisão sexual do trabalho e seus desmembramentos.
d) Oferta de curso on-line sobre igualdade de gênero para público interno e externo à organização, incluindo as empresas da rede de relacionamentos;	Percentual de oferta de curso on-line sobre igualdade de gênero para público interno e externo à IFES.
e) Mudanças nos processos de transferência, recrutamento interno, remanejamento e readaptação, considerando o recorte de gênero. Por exemplo: gravidez, lactação;	Quantitativo de editais de movimentação de servidoras e servidores, considerando as especificidades do recorte de gênero.
f) Monitoramento da nomeação de gestoras e gestores para garantir a igualdade de participação das mulheres na candidatura a cargos gerenciais, por meio de instrumentos específicos;	Percentual de mulheres na IFES que ocupam de cargos de gestão e liderança.
g) Revisão sistemática dos parâmetros de desempenho, considerando o recorte de gênero.	Adaptação anual dos formulários de avaliação de desempenho da IFES com inserção de questões de gênero.
Benefícios, segurança e saúde	
Exemplo	Indicador
a) Disponibilização de sala de apoio à amamentação e fraldário;	Quantidade de salas de amamentação na estrutura da IFES e de banheiros com fraldário.
b) Estabelecimento de horário ou turno flexível para mulheres e homens, incentivando a corresponsabilidade com as tarefas domésticas e cuidados familiares;	Número de solicitações de horários especiais, em função de rotina familiar.
c) Mapeamento de dados e análise de absenteísmo e acidentes de trabalho sob o recorte de gênero;	Percentual de faltas e acidentes de trabalho das servidoras.
d) Implementação de mecanismos específicos de proteção ao trabalho da mulher, no que se refere à sua segurança (luvas, capacetes, uniformes, calçados etc.); assim como a adequação de banheiros, vestiários e alojamentos para servidoras da organização.	Percentual de distribuição de EPIs para as servidoras e banheiros adaptados.

Vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero	
Exemplo	Indicador
a) Utilização da rede integrada (intranet) para informar servidoras, servidores, estagiárias, estagiários, e contratadas externas e contratados externos quanto aos temas: assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça e violência sexista;	Quantitativo de material gráfico produzido e disponibilizado para comunidade acadêmica da IFES sobre assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça, e violência sexista.
b) Divulgação dos procedimentos para realização de denúncias, bem como seus procedimentos de encaminhamento e resolução;	Percentual de denúncias recebidas sobre discriminação de gênero e assédio moral e sexual.
c) Implantação e divulgação de canais de denúncias quanto à discriminação de gênero e assédio moral e sexual (Ouvidoria, 0800, Fale conosco, Ouvidoria itinerante/Ouvidoria da Mulher);	Quantitativo de canais de denúncias quanto à discriminação de gênero, assédio moral e sexual.
d) Institucionalização e fortalecimento de comitês regionais de gênero nos diversos núcleos da organização;	Percentual de comitês que discutem gênero na IFES.
e) Definição de critérios de contratação previstos em Edital a fim de priorizar empresas e prestadores de serviços que adotem práticas de igualdade de gênero;	Percentual de editais de contratação de empresas prestadoras de serviço práticas de igualdade de gênero.
f) Organização de encontros com as redes de relacionamentos da organização com objetivo de sensibilização quanto aos temas de gênero, assim como, disponibilização de materiais informativos para empresas fornecedoras.	Quantitativo de encontros realizados entre IFES e redes de relacionamentos para sensibilização sobre discriminação de gênero, assédio moral e sexual.
g) Garantia da presença de mulheres e promoção da igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias.	Percentual de mulheres nas campanhas publicitárias da IFES.
DIMENSÕES TÉCNICO OPERATIVAS	
<p>Passo a passo para avaliação dos indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Cumprimento de acordos firmados ou tratativas iniciais, b) Existência de iniciativas e práticas institucionalizadas, c) Políticas, procedimentos e sistemas de gestão para operacionalização das mudanças, d) Avaliação, monitoramento e eficiência das políticas institucionais e, e) Protagonismo institucional e resultados alcançados. 	

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo são retomadas a pergunta de pesquisa bem como os objetivos pretendidos. Desta forma, faz-se necessário resgatar a pergunta que deu origem a este estudo, que foi “**Como avaliar as práticas de gestão com relação à inserção das mulheres servidoras nas instituições federais de educação superior (IFES)?**”, a qual culminou o objetivo geral desta pesquisa que foi propor um guia de avaliação das práticas de gestão referente à inserção das mulheres servidoras nas instituições federais de educação superior (IFES). E para responder à pergunta de pesquisa e atender ao objetivo geral proposto, foram definidos três objetivos específicos.

Todos os objetivos propostos foram atingidos neste trabalho, apesar da escassa literatura sobre o tema e pouca produção sobre gênero/mulher nas organizações públicas. No alcance do objetivo a, que consistiu em “adaptar políticas e legislações relacionadas às práticas de inserção das mulheres servidoras nas organizações às IFES”, foi possível verificar uma evolução, ainda que tímida, na legislação, nas políticas públicas e nas políticas institucionais das IFES voltadas às mulheres. Seguindo o cenário mundial, contata-se que as ações estão sendo direcionadas à promoção da igualdade de gênero, conquistando espaço no debate internacional e nacional.

As adaptações das políticas e legislações indicaram a importância em se implementarem práticas de gestão que visem a diminuir os contrastes e desigualdades existentes nas organizações, apontando, assim, a necessidade de avançar nas questões que envolvem mudanças na cultura organizacional com relação às mulheres. Foram destacadas a importância de utilização do guia de avaliação de práticas de gestão por meio do estabelecimento de 10 diretrizes norteadoras, de forma que as IFES se baseiem e consigam enxergar nos exemplos de boas práticas listadas, possibilidades de incremento ou adoção mudanças.

Houve um período mais expressivo de regulamentações governamentais entre os anos de 2000 a 2015, porém, sem evoluções na legislação desde então, o que está aquém das expectativas, pois as estatísticas continuam desfavoráveis às mulheres com relação ao mundo do trabalho. Ou seja, as mulheres são, em média, 35% mais escolarizadas e ao atuar nas mesmas funções que os homens, ainda recebem 25% a menos que eles (IBGE, 2016). Portanto, o cenário de inserção ainda se dá de forma precarizada e desigual em função das assimetrias que se constituíram historicamente, das tradições culturais, e

dos preconceitos que persistem e que cercam o trabalho feminino (HIRATA, 2005; GUIRALDELII, 2012).

A pesquisa realizada nos sites das IFES, a partir dos filtros aplicados conforme já citados anteriormente, apontou que das 106 IFES, somente 21, ou seja, 19% das instituições possuem alguma ação ou política voltadas para mulheres. E dessas instituições, a maior representatividade é da região Centro Oeste, com 38,46%, enquanto no Sudeste apenas 6,6% das instituições fazem algo relacionado ao tema. O que chama a atenção é que as IFES da região Sudeste tiveram o menor índice de políticas implementadas, justamente na região com a maior população no Brasil, sendo aproximadamente 80 milhões de habitantes, a maioria mulheres, e destas, 54% estão desempregadas. A população é 92% urbana e responsável por 54% do PIB, ou seja, é a região maior produtividade no Brasil (IBGE, 2010). Para tanto, a igualdade de gênero, além de ser uma questão de direitos humanos, é também indicador de desenvolvimento sustentável centrado nas pessoas e para que seja plenamente alcançada, deve envolver mudanças estruturais que recaem sobre as transformações da população economicamente ativa.

Com relação ao objetivo específico b, que consistia em adaptar indicadores utilizados para avaliar as práticas de inserção das mulheres nas organizações às IFES, cabe destacar que este objetivo foi alcançado por meio da análise de conteúdo das práticas de gestão encontradas nos documentos citados neste trabalho. Foram adaptados 22 indicadores que podem contribuir para traduzir o atual cenário das IFES com relação às políticas de gênero. Os indicadores visam subsidiar o processo de avaliação institucional, podendo ser implementado por etapas, por setores e em periodicidades diferentes.

O último objetivo específico c, que era elaborar um guia de avaliação das práticas de gestão da inserção das mulheres servidoras nas IFES, cabe ressaltar que foi construído um guia capaz de ser aplicado e replicado para qualquer IFES do Brasil, tendo em vista que sua formatação permite englobar as estruturas das IFES, contribuindo assim para administração universitária. O formato do guia procura trazer de forma sintética e clara, quais são as diretrizes, a quem se destina o guia, quais os exemplos de boas práticas de gestão já existentes, quais os indicadores de avaliação, também como as dimensões técnico-operativas podem auxiliar no processo. Porém, não coube neste trabalho detalhar os setores ou áreas específicas de análise e de aplicação, pois as IFES são discricionárias quanto sua estrutura, desde que respeitando a estrutura gerencial mínima recomendada.

Considerando que ainda existe um pequeno número de mulheres as quais assumem altos cargos na administração pública e nas IFES (Vaz, 2013), que as brasileiras são as principais vítimas de assédio moral (GONÇALVEZ, 2016), e ainda as mulheres são maioria ocupacional nos serviços públicos (IBGE, 2016), este guia de avaliação auxiliará para que políticas públicas a serem implementadas reconheçam a necessidade do recorte de gênero e, assim, valorizem essa diferença e, com base nesse reconhecimento, implementem ações diferenciadas para mulheres servidoras nas organizações.

Respondendo à pergunta de pesquisa, acredita-se que será possível avaliar as práticas de gestão por meio da utilização do guia, considerando que sua estrutura pode indicar o diagnóstico situacional das IFES. Diante disso, após aplicação do guia, recomenda-se como fundamental o acompanhamento e atualização constantes das políticas institucionais implementadas ou em implementação. Portanto, o guia elaborado busca inspirar e alertar as IFES para a realidade desigual entre homens e mulheres, e procure ter um olhar mais atento às mulheres servidoras das instituições, entendendo-as como constituintes do processo e desenvolvimento do país. Assim, pensando-se na proposição do guia de avaliação de práticas de gestão, cabe ressaltar a necessidade de acompanhamento e atualização constantes, para que o conteúdo mantenha coerência com a realidade organizacional.

6.1 SUGESTÕES PARA GESTÃO

Como sugestão para gestão, visando conhecer a realidade de inserção das mulheres servidoras no ambiente organizacional, sugere-se a implementação do guia de avaliação nas IFES. E que por meio dos resultados, construa-se um relatório das práticas de gestão em vigor, avance-se em possíveis lacunas encontradas, e se institucionalizem políticas de igualdade de gênero para contribuir nas adaptações e mudanças na cultura organizacional que se julgarem necessárias.

6.2 SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS

Para trabalhos futuros, sugere-se que sejam avaliados os resultados obtidos com a aplicação do guia de avaliação de práticas de gestão, e se aprofundem questões que cercam as discriminações e desigualdades de gênero nos ambientes organizacionais do serviço público.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. W. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Ciência e Cultura**, Campinas, v. 27, n. 2, dez. 2006.

. **A Inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?**. Tese - Curso de Pós-graduação em Sociologia, da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

ABRAPP. **Guia para modelo de avaliação de desempenho**. São Paulo: Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar, 2015.

ACKER, J. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, v. 2, n. 4, p.139-158, jun. 1990.

ALVES, José Eustáquio Diniz. Desafios da equidade de gênero no século XXI. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 24, n. 292, p.629-638, ago. 2016.

. O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho. **UFRJ**, Rio de Janeiro, 2013.

BANDEIRA, Lourdes. **Fortalecimento da secretaria especial de políticas para as mulheres: avançar na transversalidade da perspectiva de Gênero nas Políticas Públicas**. Brasília: CEPAL, SPM, 2005.

BARROS, Alice Monteiro de. **A mulher e o direito do trabalho**. São Paulo: Ltr, 1995.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.

BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A Mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p.17-33, out/dez. 1991.

BORGES, Lara Parreira de Faria. **Espiando por trás da persiana: um olhar sobre a discriminação traduzida em assédio moral organizacional contra mulheres.** Brasília: Ltr, 2015.

BRASIL. **Constituição Federal da República Federativa do Brasil.** Senado Federal: Centro Gráfico. Brasília, DF, 1988.

_____. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho.** Brasília, DF, mai. 1943.

_____. Lei Complementar n. 150, de 1º de junho de 2015. **Dispõe sobre o contrato de trabalho doméstico; altera as Leis nº 8.212, de 24 de julho de 1991, nº 8.213, de 24 de julho de 1991, e nº 11.196, de 21 de novembro de 2005; revoga o inciso I do art. 3º da Lei nº 8.009, de 29 de março de 1990, o art. 36 da Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, a Lei nº 5.859, de 11 de dezembro de 1972, e o inciso VII do art. 12 da Lei nº 9.250, de 26 de dezembro 1995; e dá outras providências.** Brasília, DF, jun. 2015.

_____. Lei n. 10.224, de 28 de junho de 2001. **Revoga o art. 376 da Consolidação das Leis do Trabalho.** Brasília, DF, jun. 2001.

_____. Lei n. 10.710, de 5 de agosto de 2003. **Altera a Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991, para restabelecer o pagamento, pela empresa, do salário maternidade devido à segurada empregada gestante.** Brasília, DF, ago. 2003.

_____. Lei n. 7.353, de 29 de agosto de 1985. **Cria o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher - CNDM e dá outras providências.** Brasília, DF, ago. 1985.

_____. Lei n. 8.921, de 25 de julho de 1994. **Dá nova redação ao inciso II do art. 131 da Consolidação das Leis do Trabalho.** Brasília, DF, jul. 1994.

_____. Lei n. 9.029, de 13 de abril de 1995. **Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências.** Brasília, DF, abr. 1995.

_____. Lei n. 9.799, de 26 de maio de 1999. **Insera na Consolidação das Leis do Trabalho regras sobre o acesso da mulher ao mercado de trabalho e dá outras providências.** Brasília, DF, mai. 1999.

_____. Lei nº 5.859, de 11 de dezembro de 1972. **Dispõe Sobre A Profissão do Empregado Doméstico e Dá Outras Providências.** Brasília, DF, dez. 1972.

_____. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres.** Brasília, 2013. 114 p.

_____. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres.** – Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2005.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 34, n. 121, p.105-138, jan/abr. 2004.

BRUSCHINI, Maria Cristina Aranha. Trabalho e gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 37, n. 132, p.537-572, dez. 2007.

CALADO, Joana das Neves. **O caráter do patriarcado na ordem social do capital:** um estudo sobre a relação entre exploração e dominação da mulher trabalhadora na contemporaneidade. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Serviço Social, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CARVALHO, Flávia Keller Alves; ALMADA, Isabela Winter; MACHADO, Denise del Prá Netto. **Gênero e gestão universitária:** as mulheres em cargos de chefia nos quarenta e dois anos da Universidade Regional de Blumenau. VI Colóquio Internacional Sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis, 2006.

CHAUI, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p.5-15, dez. 2003.

CHIES, Paula Viviane. Identidade de gênero e identidade profissional no campo de trabalho de trabalho. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p.507-528, mai/ago. 2010.

CISNE, Mirla. **Feminismo e consciência de classe no Brasil**. São Paulo: Editora Cortez, 2015.

. **Feminismo, luta de classes e consciência militante feminista no Brasil**. 2013. Tese (Doutorado) - Curso de Serviço Social, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

DIEESE, Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos. **A Situação do trabalho no Brasil**. São Paulo: Dieese, 2001.

DUARTE, Angélica et al. **Guia Operacional: Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça**. Brasília: SPM, 2013.

ECO, Umberto. **Por que as universidades?** 2014. Disponível em: <<http://marcoanogueira.blogspot.com.br/2014/06/umberto-eco-por-que-as-universidades.html>>

ETHOS, Instituto. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis: Guia Temático**. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/guias-tematicos/#.W7VMc2hKjIU>>.

EYNG, Poliana M. **A Inserção de mulheres no mercado de trabalho: do discurso à prática**. 2007. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Gênero e políticas públicas. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 12, n. 1, p.47-71, abr. 2004.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Relatório de desigualdade global de gênero**. Fórum Econômico Mundial. [S.l.]. 2016.

GAA, Gabinete de Avaliação e Auditoria Camões. **Guia de Avaliação**. 3º. ed. Lisboa: Instituto da Cooperação e da Língua, 2014.

GESPÚBLICA, Programa. **Instrumento para Avaliação da Gestão Pública** - 250 Pontos, Brasília; MP, SEGEP, 2015. Versão 1/2015.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Rosemary Cavalcante. **O assédio moral no Ceará: naturalização dos atos injustos no trabalho**. Dissertação (mestrado) – Curso de Psicologia, Universidade de Fortaleza, 2006.

GUIRALDELLI, Reginaldo. Adeus à divisão sexual do trabalho?: Desigualdade de gênero na cadeia produtiva da confecção. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 27, n. 3, p.709-732, dez. 2012.

HEIDEMANN, Francisco G. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco. **Políticas Públicas e Desenvolvimento: Bases Epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Universidade de Brasília, 2014. p. 23-49.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo, 2012. 336 p.

_____; KERGOAT, Daniele. A classe operária tem dois sexos. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, n. 1, p. 93-100, jan/jun. 1994.

_____. A divisão sexual do trabalho revisitada. In: MARUANI, M.; HIRATA, H. (Orgs.). **As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: Editora Senac, 2003. p. 111-123.

_____. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595-609, set/dez 2007.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Pesquisa Mensal de Emprego. Rio de Janeiro. 2008.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD): Síntese de indicadores 2013**. Rio de Janeiro. 2014.

_____. **Síntese de indicadores sociais 2003:** Uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro. 2007.

_____. **Síntese de indicadores sociais:** uma análise das condições de vida da população brasileira. Estudos e pesquisas, informação demográfica e socioeconômica. São Paulo. 2012.

_____. **Sobre a percentagem de mulheres no mercado de trabalho.** Rio de Janeiro. 2011.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 17, n. 53, p.243-257, jun. 2010. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=400638321002>>. Acesso em: 05 out. 2017.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 2013.

MELLO, Gabriela de Assis. **Mulheres no mercado de trabalho:** Observação do gênero feminino nas organizações. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

MENEZES, Ebenezer Takuno de; SANTOS, Thais Helena dos. Verbetes IFES (Instituições Federais de Ensino Superior). **Dicionário Interativo da Educação Brasileira - Educabrazil.** São Paulo: Midiamix, 2001. Disponível em: <<http://www.educabrazil.com.br/ifes-instituicoes-federais-de-ensino-superior/>>. Acesso em: 06 de set. 2018.

MEYER, Dagmar Estermann et al. Vulnerabilidade, gênero e políticas sociais: a feminização da inclusão social. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 22, n. 3, p.885-904, dez. 2014.

MOMO, Denise Cristina et al. Institucionalização de políticas públicas de promoção da igualdade de gênero: Sistematizando trajetórias de iniciativas nacionais e internacionais. **HOLOS**, Natal, v. 1, n. 29, p. 188-202, 2013.

NICKNICH, Mônica. **O direito social das mulheres ao trabalho e o princípio da fraternidade:** uma nova relacionalidade na pós-

modernidade. Tese (Doutorado) - Curso de Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

NOGUEIRA, Claudia Mazzei. **A feminização no mundo do trabalho**. Campinas/SP: Autores Associados, 2004.

OCDE – Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos. **Relatório sobre indicadores ambientais: Rumo a um Desenvolvimento Sustentável**. Bahia, 2002.

ONUBR – Nações Unidas no Brasil. **Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas**. [S.l.], 2016.

PALVARINI, Bruno. **Guia referencial de mensuração do desempenho na Administração Pública**. In: III Congresso CONSAD de gestão pública. Guia. Brasília: Consad, 2010.

PEREIRA, Leonir Martins; LOPES, Mauricio Capobianco. **Gênero e segregação na gestão universitária nos 50 anos da Universidade Regional de Blumenau (FURB)**. In: XV Colóquio Iinternacional de Gestão Universitária – CIGU, Mar del Plata – Argentina. 2015.

PINHEIRO, Luana Simões et al. **Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014**. 24. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (ipea), 2016.

PIRES, Rui Pena. O problema da integração. **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Lisboa, Vol. XXIV, p.55-87, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas, 1999.

RUA, Maria das Graças. **Análise de Políticas Públicas: Conceitos Básicos**. In: _____; VALADÃO, M. I. O estudo da Política: Temas selecionados. 15. ed. Brasília: Paralelo, 1998.

_____. **Políticas Públicas**. Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis: UFSC. 2009.

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **A mulher na sociedade de classes: mito e realidade**. 2ª. ed. Petrópolis : Vozes, 1979.

_____. **Gênero, patriarcado e violência**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2004.

SANTOS, Taená Cristine dos. **A vulnerabilidade do mercado de trabalho da mulher**. 2017. TCC (Graduação) - Curso de Direito, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2017.

SÃO PAULO, Prefeitura Municipal de. Coordenadoria Especial da Mulher; Secretaria do Governo Municipal. **Políticas públicas e igualdade de gênero** / Tatau Godinho (org.). Maria Lúcia da Silveira (org.). – São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2004 188 p.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: Conceitos, Esquemas de Análise, Casos Práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SILVA, Carolina. **Gestão Empreendedora: A Carreira De Mulheres Na Gestão Em Instituições De Ensino Superior No Estado De Santa Catarina**. In: XII COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NAS AMÉRICAS, Florianópolis, 2015.

SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2000. 118p.

SILVA, S. C. A.; BITTAR, C. M. **O assédio moral no trabalho e a vulnerabilidade feminina**. Revista Cesumar - Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, Maringá, v. 17, 2012. ISSN 2176-9176.

SOARES, Vera. **Políticas públicas para a igualdade: Papel do Estado e diretrizes**. In: GODINHO, Tatau (org). Políticas públicas e igualdade de gênero. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2004. 185 p.

SOUZA, Celina. A Introdução Políticas Públicas: uma revisão da literatura. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul/dez 2006.

SOUZA, Irineu Manoel de; KOBAYAMA, Adriana Regina Costa Espindola. **Políticas de gestão de pessoas para universidades**

federais. Anais. In: X Coloquio Internacional en Gestion Universitaria da America Del Sur, Mar del Plata – Argentina. Dez. 2010.

SPM - Secretaria de Políticas para Mulheres. **Políticas públicas para as mulheres.** Brasília: Presidência da República, 2012.

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

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a Pesquisa Qualitativa em Educação.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

UGN - Rede Brasil do Pacto Global. **Imigração: Guia de boas práticas para o combate à corrupção no mercado de trabalho internacional.** São Paulo: EMDOC, 2016.

VAZ, Daniela Verzola. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil.** Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3, p.765-790, dez. 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VIANNA, Cláudia. **Gênero, sexualidade e políticas públicas de educação: um diálogo com a produção acadêmica.** Pro-Posições, Campinas, v. 23, n. 2, p. 127-143, maio/ago. 2012.

VIEIRA, Ana Paula Mirarchi; KURCGANT, Paulina. **Indicadores de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem: elementos constitutivos segundo percepção de enfermeiros.** Acta Paul Enferm, São Paulo, v. 23, n. 1, p.11-15, jan. 2010. Disponível em: <<https://www2.unifesp.br/acta/pdf/v23/n1/v23n1a2.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2017.

ZOUAIN, Deborah Moraes; BARONE, Francisco Marcelo. Small business através do panóptico. **Revista de Administração Pública: RAP,** Rio de Janeiro, v. 42, n. 2, p.231-256, abr. 2008.

APÊNDICE

Apêndice A – IFES por Região e as políticas existentes

I.REGIÃO NORTE							
	Estado	Tipo IFES	Nome/SIGLA	Igualdade de Gênero	Saúde da Mulher	Combate Assédio ou Violência	Iniciativa
1	ACRE	Universidade Federal	Universidade Federal do ACRE/UFAC	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
2	ACRE	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do ACRE/IFAC	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
3	AMAPÁ	Universidade Federal	Universidade Federal do Amapá/UFAP	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
4	AMAPÁ	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Amapá/IFAP	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
5	AMAZONAS	Universidade Federal	Universidade Federal do Amazonas/UFAM	a) Portaria Consuni 09/2018 - Política de Equidade de Gênero	Não apresenta	b) PRECAM - Programa de Prevenção e Combate ao Assédio Moral	a) Institucional b) Governamental
6	AMAZONAS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Amazonas/IFAM	Não apresenta	Não apresenta	Campanha de combate ao abuso e assédio sexual	Institucional
7	PARÁ	Universidade Federal	Universidade Federal do Pará/UFPA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
8	PARÁ	Universidade Federal	Universidade Federal do Oeste do Pará/UFOPA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

9	PARÁ	Universidade Federal	Universidade Federal Rural da Amazônia/UFRA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
10	PARÁ	Universidade Federal	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará/UNIFESSPA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
11	PARÁ	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Pará/ IFPA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
12	RONDÔNIA	Universidade Federal	Fundação Universidade Federal de Rondônia/UNIR	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
13	RONDÔNIA	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Rondônia/IFRO	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
14	RORAIMA	Universidade Federal	Universidade Federal de Roraima/IFRR	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
15	RORAIMA	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Roraima/IFRR	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
16	TOCANTINS	Universidade Federal	Universidade Federal do Tocantins/UFT	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
17	TOCANTIS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Tocantins/IFTO	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

2. REGIÃO NORDESTE							
	Estado	Tipo IFES	Nome/SIGLA	Igualdade de Gênero	Saúde da Mulher	Combate Assédio ou Violência	Iniciativa
18	ALAGOAS	Universidade Federal	Universidade Federal de Alagoas/UFAL	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
19	ALAGOAS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Alagoas/IFAL	Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça	Não apresenta	Não apresenta	Governamental
20	BAHIA	Universidade Federal	Universidade Federal da Bahia /UFBA ⁴	a) Projetos do NEIM - Projetos Institucionais	b) Projetos do NEIM - Projetos Institucionais	c) Projetos do NEIM - Projetos Institucionais	a, b, c) Institucional
21	BAHIA	Universidade Federal	Universidade Federal do Sul da Bahia /UFSB	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
22	BAHIA	Universidade Federal	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia /UFRB	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
23	BAHIA	Universidade Federal	Universidade Federal do Oeste da Bahia /UFOB	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
24	BAHIA	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal da Bahia /IFBA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

⁴ O Núcleo de Estudos Interdisciplinares sobre a Mulher – NEIM é responsável pela aprovação de diversos projetos institucionais ligados aos eixos de pesquisa do trabalho. Disponível em: <<http://www.neim.ufba.br/wp/projetos-institucionais/>>. Acesso em: 21 Ago 2018.

25	BAHIA	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal Baiano /IFBAIANO	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
26	BAHIA PERNAMBUCO PIAUÍ	Universidade Federal	Universidade Federal do Vale do São Francisco /UNIVASF	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
27	BAHIA CEARÁ	Universidade Federal	Universidade Federal da Lusofonia Afro-Brasileira /UNILAB ⁵	a) Projetos do Núcleo de Políticas de Gênero e Sexualidades – NPGS.	b) Projetos do Núcleo de Políticas de Gênero e Sexualidades – NPGS	c) Projetos do Núcleo de Políticas de Gênero e Sexualidades – NPGS	a, b, c) Institucional
28	CEARÁ	Universidade Federal	Universidade Federal do Cariri/UFCA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
29	CEARÁ	Universidade Federal	Universidade Federal do Ceará /UFC	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
30	CEARÁ	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Ceará/IFCA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
31	MARANHÃO	Universidade Federal	Universidade Federal do Maranhão /UFMA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

⁵ O Núcleo de Políticas de Gênero e Sexualidades – NPGS estuda gênero, feminismo, sexualidades, enfrentamento à violência contra a mulher, à lesbo-homo-transfobia e a atitudes de preconceito e discriminação”. Disponível em: <<http://www.unilab.edu.br/npgs/>>. Acesso em: 21 Ago 2018.

32	MARANHÃO	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Maranhão /IFMA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
33	PARAÍBA	Universidade Federal	Universidade Federal da Paraíba /UFPB	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
34	PARAÍBA	Universidade Federal	Universidade Federal de Campina Grande /UFCG	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
35	PARAÍBA	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal da Paraíba /IFPB	Não apresenta	Não apresenta	Rede de Combate ao Assédio	Institucional
36	PERNAMBUCO	Universidade Federal	Universidade Federal de Pernambuco/UFPE	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
37	PERNAMBUCO	Universidade Federal Rural	Universidade Federal Rural de Pernambuco /UFRPE	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
38	PERNAMBUCO	Universidade Federal	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco /UFAPE	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
39	PERNAMBUCO	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Pernambuco /IFPE	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
40	PERNAMBUCO	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Sertão Pernambucano /IFSERTÃO	Não apresenta	Não apresenta	Diálogos Institucionais	Institucional

41	PIAUÍ	Universidade Federal do Piauí	Universidade Federal do Piauí /UFPI	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
42	PIAUÍ	Universidade Federal	Universidade Federal do Delta do Parnaíba /UFDPAr	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
43	RIO GRANDE DO NORTE	Universidade Federal	Universidade Federal do Rio Grande do Norte/UFRN	Não apresenta	Não apresenta	Campanha “Não Deixe o Assédio Prosseguir”	Institucional
44	RIO GRANDE DO NORTE	Universidade Federal	Universidade Federal Rural do Semi-Árido/UFERSA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
45	RIO GRANDE DO NORTE	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Rio Grande do Norte /IFRN	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
3.REGIÃO CENTROESTE							
	Estado	Tipo IFES	Nome/SIGLA	Igualdade de Gênero	Saúde da Mulher	Combate Assédio ou Violência	Iniciativa
46	DISTRITO FEDERAL	Universidade Federal	Universidade de Brasília /UnB	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
47	DISTRITO FEDERAL	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto de Brasília /IFB	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

48	GOIÁS	Universidade Federal	Universidade Federal de Goiás /UFG	Não apresenta	Não apresenta	a) <i>Campanha #NãoÉNão! Entendeu? Assédio Sexual é Crime.</i> b) RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 12/2017	a, b) Institucional
49	GOIÁS	Universidade Federal	Universidade Federal de Catalão /UFCat	Não apresenta	Não apresenta	RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 12/2017	Institucional
50	GOIÁS	Universidade Federal	Universidade Federal de Jataí /UFJ	Não apresenta	Não apresenta	RESOLUÇÃO CONSUNI Nº 12/2017	Institucional
51	GOIÁS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Goiás /IFG	Não apresenta	Não apresenta	Comissão de Prevenção e Combate ao Assédio Moral e Sexual do Instituto Federal de Goiás	Institucional
52	GOIÁS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal Goiano/IFGOIANO	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
53	MATO GROSSO	Universidade Federal	Universidade Federal de Mato Grosso/UFMT	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

54	MATO GROSSO	Universidade Federal	Universidade Federal de Rondonópolis /UFR	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
55	MATO GROSSO	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Mato Grosso/ IFMT	-	-	-	-
56	MATO GROSSO DO SUL	Universidade Federal	Universidade Federal da Grande Dourados /UFGD	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
57	MATO GROSSO DO SUL	Universidade Federal	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul /UFMS	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
58	MATO GROSSO DO SUL	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Mato Grosso do Sul /IFMS	Regulamento do uso do nome social – Res. nº 091 de 16 de dezembro de 2016	Não apresenta	Não apresenta	Institucional
4.REGIÃO SUDESTE							
	Estado	Tipo IFES	Nome/SIGLA	Igualdade de Gênero	Saúde da Mulher	Combate Assédio ou Violência	Iniciativa
59	ESPÍRITO SANTO	Universidade Federal	Universidade Federal do Espírito Santo/UFES	Não apresenta	Não apresenta	Comissão Políticas de prevenção de assédio sexual e violência de gênero	Institucional
60	ESPÍRITO SANTO	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Espírito Santo /IFES	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

61	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de Alfenas /UNIFAL-MG	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
62	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de Itajubá /UNIFEI	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
63	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de Juiz de Fora /UFJF	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
64	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de Lavras /UFLA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
65	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de Minas Gerais /UFMG	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
66	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de Ouro Preto /UFOP	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
67	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de São João Del-Rei /UFSJ	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
68	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de Uberlândia /UFU	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
69	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal de Viçosa /UFV	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
70	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal do Triângulo Mineiro /UFTM	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

71	MINAS GERAIS	Universidade Federal	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri /UFVJM	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
72	MINAS GERAIS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Sudeste de Minas /IFSUDESTEMG	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
73	MINAS GERAIS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Norte de Minas Gerais /IFNMG	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
74	MINAS GERAIS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas /IFSULDEMINAS	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
75	MINAS GERAIS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Triângulo Mineiro /IFTM	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
76	MINAS GERAIS	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal de Minas Gerais /IFMG	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
77	MINAS GERAIS	Centro Federal de Educação Tecnológica	Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais CEFET-MG	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
78	RIO DE JANEIRO	Universidade Federal	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro /UNIRIO	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

79	RIO DE JANEIRO	Universidade Federal	Universidade Federal do Rio de Janeiro /UFRJ	Não apresenta	Não apresenta	Campanha “Não se cale” - Fóruns Contra Violências no Ambiente Universitário	Institucional
80	RIO DE JANEIRO	Universidade Federal	Universidade Federal Fluminense /UFF	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
81	RIO DE JANEIRO	Universidade Federal Rural	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro /UFRRJ	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
82	RIO DE JANEIRO	Instituto Federal	Instituto Federal Fluminense IFF	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
83	RIO DE JANEIRO	Instituto Federal	Instituto Federal do Rio de Janeiro /IFRJ	Coordenação Geral de Gênero e Diversidade – CoGED	Não apresenta	Não apresenta	Institucional
84	RIO DE JANEIRO	Centro Federal de Educação Tecnológica	Centro Federal de Educação Tecnológica CEFET-RJ	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
85	SÃO PAULO	Universidade Federal	Universidade Federal de São Carlos /UFSCar	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
86	SÃO PAULO	Universidade Federal	Universidade Federal de São Paulo /UNIFESP	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
87	SÃO PAULO	Universidade Federal	Universidade Federal do ABC /UFABC	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
88	SÃO PAULO	Instituto de	Instituto Federal de	Não apresenta	Não	Não apresenta	Não apresenta

		Educação, Ciência e Tecnologia	São Paulo /IFSP		apresenta		
5.REGIÃO SUL							
89	Estado	Tipo IFES	Nome/SIGLA	Igualdade de Gênero	Saúde da Mulher	Combate Assédio ou Violência	Iniciativa
90	PARANÁ	Universidade Federal	Universidade Federal da Integração Latino-Americana - UNILA	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
91	PARANÁ	Universidade Federal	Universidade Federal do Paraná - UFPR	Selo do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça	Não apresenta	Não apresenta	Governamental
92	PARANÁ	Universidade Tecnológica Federal	Universidade Tecnológica Federal do Paraná - UTFPR	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
93	PARANÁ	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Paraná - IFPR	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
94	RIO GRANDE DO SUL	Universidade Federal	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre - UFCSPA	a) Projeto UniDiversidade	Não apresenta	b) Campanha #AconteceuAqui (ONU MULHERES)	a) Institucional b) governamental
95	RIO GRANDE DO SUL	Universidade Federal	Universidade Federal de Santa Maria - UFSM	a) Comissão Institucional de Política de Igualdade de Gênero	Não apresenta	b) Comissão Institucional de Política de Igualdade de Gênero	a, b) Institucional

96	RIO GRANDE DO SUL	Universidade Federal	Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA	a) Comitê Eles por Elas (ONU MULHER)	Não apresenta	b) Comissão Especial de Elaboração da Política Institucional de Prevenção, Conscientização e Responsabilização	a) Governamental b) Institucional
97	RIO GRANDE DO SUL	Universidade Federal	Universidade Federal do Rio Grande - UFRG	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
98	RIO GRANDE DO SUL	Universidade Federal	Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
99	RIO GRANDE DO SUL	Universidade Federal	Universidade Federal de Pelotas - UFPEl	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
100	RIO GRANDE DO SUL	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal do Rio Grande do Sul - IFRS	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
101	RIO GRANDE DO SUL	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal Farroupilha - IFFar	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
102	RIO GRANDE DO SUL	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal Sul-rio-grandense - IFSUL	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
103	SANTA CATARINA	Universidade Federal	Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
104	SANTA	Instituto de	Instituto Federal de	a) Programa	b) Programa	c) Programa	a, b, c)

	CATARINA	Educação, Ciência e Tecnologia	Santa Catarina - IFSC	Mulheres Sim	Mulheres Sim	Mulheres Sim	Institucional
105	SANTA CATARINA	Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia	Instituto Federal Catarinense / IFC	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta
106	SANTA CATARINA	Universidade Federal	Universidade Federal da Fronteira Sul /UFS	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta	Não apresenta

Fonte: Elaborado pela autora, 2018.