

Anelise Bueno Ambrosini

**MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA  
FEDERAL BRASILEIRA: evidências sobre o fenômeno teto de  
vidro e proposições para o seu rompimento**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestra em Administração Universitária.

Orientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Florianópolis/SC  
2019

Ficha de identificação da obra elaborada pela autora, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Ambrosini, Anelise Bueno  
MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA FEDERAL  
BRASILEIRA: evidências sobre o fenômeno teto de  
vidro e proposições para o seu rompimento / Anelise  
Bueno Ambrosini ; orientador, Raphael Schlickmann,  
2019.

214 p.

Dissertação (mestrado profissional) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Teto de vidro.  
3. Gênero. 4. Administração universitária. 5.  
Análise de políticas públicas. I. Schlickmann,  
Raphael. II. Universidade Federal de Santa  
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universitária. III. Título.

Anelise Bueno Ambrosini

**MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA  
FEDERAL BRASILEIRA: evidências sobre o fenômeno teto de  
vidro e proposições para o seu rompimento**

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestra”, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária.

Florianópolis, 26 de março de 2019.

---

Prof. Cláudio José Amante, Dr.  
Coordenador do Programa em exercício

**Banca Examinadora:**

---

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

---

Prof.<sup>a</sup> Carla Cristina Dutra Búrigo, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Vanessa Silveira Pereira Simon, Dra.  
Universidade do Estado de Santa Catarina



*À minha mãe, Marta, que, desde cedo,  
me incentivou a ser livre e  
independente.*

*Às gestoras das universidades.*

*Aos 58 milhões, 135 mil e 604  
eleitoras e eleitores brasileiros que  
compareceram no segundo turno das  
eleições para Presidente da República  
em 2018 e votaram #EleNão.*





## AGRADECIMENTOS

O primeiro agradecimento, e talvez o que proporcionou desde o início esta minha caminhada, precisa ser feito à Laura Wunsch e ao Lovois de Andrade Miguel, Vice-secretária e Secretário de Educação a Distância da UFRGS, respectivamente, por terem me concedido o afastamento integral para cursar o mestrado, em 2017. Necessário agradecer à sociedade brasileira que, por meio da nossa legislação ainda em vigor, concede esta possibilidade aos servidores públicos federais. À Alexandra, minha chefe e amiga, pela compreensão nas ausências no segundo ano do mestrado.

Às amigadas feitas nos primeiros meses como aluna do PPGAU, em especial aos colegas da turma de 2017. Algumas delas ficarão marcadas pela cumplicidade e parceira. Vocês tornaram minha temporada em Floripa, longe de minha família e amigos de Porto, mais alegre, contente e certamente muito feliz!

Aos colegas de forró, que tanto me alegraram nas aulas e nos arrasta-pés pela ilha. Emma Goldman já havia nos ensinado: *“If I can't dance, I don't want to be part of your revolution”*.

Ao Maurício Rissi, Secretário do PPGAU, pelas poucas conversas na Secretaria do Programa, mas suficientemente produtivas, que foram importantes nesta trajetória.

Ao Éverton Farias, por me ensinar a configurar as tabelas dinâmicas no Excel, permitindo o cruzamento dos dados coletados neste trabalho, e o super help nas análises de tendências e configuração de alguns gráficos...

Ao Raphael Schlikmann, que desde o início topou o projeto, apoiou o tema da pesquisa, acreditou na causa, e me deixou “viajar” e voltar à realidade por tantas e tantas vezes. Obrigada pela orientação, conversas, conselhos, cafés...

Às professoras Carla Búrigo e Vanessa Simon, membras da banca examinadora, que contribuíram com suas opiniões, percepções e experiências. Um abraço especial para Carla, que em um momento importante de minha estadia em Floripa me recebeu em seu gabinete e me aconselhou com sua sensibilidade e generosidade.

Aos artistas/compositores dos álbuns Tábua de Esmeralda (Jorge Ben), Cinema Transcendental (Caetano), As Cidades (Chico), Caravanas (sempre Chico), Cartas de Amor (Bethânia), Clube da Esquina, e aos criadores das *playlists* de jazz e música erudita do Youtube, que ouvi muito neste período. *“Temos a arte para não morrer da verdade”* (Nietzsche).

Aos amores passageiros e marcantes do período Martino, Raimundo, Luis, Luciano, Sander... Ao Lucas pela parceria atual e cheia de afeto. Meu amor por vocês foi, é, e sempre será minha própria revolução.

Aos meus familiares que, de perto e de longe, sempre me apoiaram. Lá em casa falou em estudar o povo sai dizendo: “Vai”, mesmo sem saber se é mestrado ou astrologia.

Aos meus cunhados, por serem camaradas em tantas conversas interessantes sobre futebol, música, literatura, política, universidade pública e os rumos do Brasil, quase sempre com uma boa dose de humor e risadas.

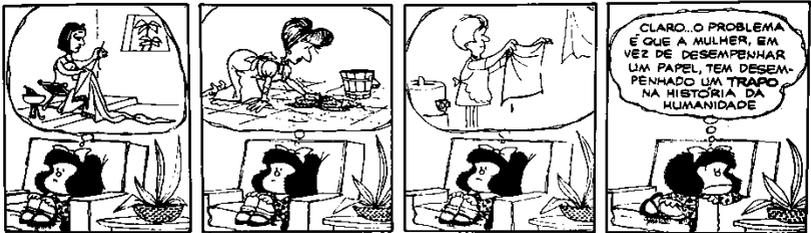
Às minhas irmãs, nosso quarteto fantástico *power girls*, meu obrigada de coração. Vocês, além de serem meu exemplo, ensinaram a mãe e o pai a serem meus pais. Seremos a resistência feminista com nossa existência.

Aos meus pais, meu exemplo maior, obrigada por serem o que são e me ensinarem a ser o que sou. Eu amo vocês.

Ao Antônio, Bibiana e Santiago, por renovarem em mim a esperança de um mundo mais legal e afetuoso. Que os três consigam juntos destruir os céus de chumbo, os tetos de vidro e os muros de fogo, para que as futuras gurias nunca mais encontrem estas barreiras em suas trajetórias e possam ser o que quiserem.

Gratidão, amigas e amigos, companheiras e companheiros camaradas, por essa caminhada tão transformadora.







*“A good university is like a tiny utopia –  
it’s a miniature model of how the whole of society could look”.*

Emma Watson, 2016



## RESUMO

O fenômeno teto de vidro, também chamado de segregação hierárquica de gênero, é uma das metáforas utilizadas para designar as barreiras encontradas pelas mulheres no acesso a altos cargos gerenciais e de alto poder hierárquico nas organizações, sendo uma de suas consequências a baixa representação de mulheres nestes cargos. O objetivo geral deste estudo foi realizar uma análise de políticas públicas acerca da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, verificando a existência do teto de vidro nestas instituições, e propondo alternativas de solução para o seu rompimento. A análise de políticas públicas sobre o tema foi feita de acordo com o método proposto por Secchi (2016). Como resultado desta análise, verificou-se que atualmente as mulheres são 30,6% das reitoras das 63 universidades federais brasileiras, 38,1% das vice-reitoras, e 37,8% das pró-reitoras. Em 4 instituições não há nenhuma mulher no cargo de pró-reitora, e em 25 universidades, a representação delas neste cargo fica em torno de 14 a 29%. Ao analisar 659 mandatos de reitoria, de 1920 até hoje, deste universo, apenas 73 foram exercidos por mulheres, sendo que houve somente 54 reitoras na história destas instituições no Brasil no período estudado. A partir do diagnóstico do teto de vidro nas universidades, pode-se então elaborar possíveis soluções para este problema. Sete alternativas foram descritas com a intenção de romper o teto de vidro: a manutenção do *status quo*; a adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal brasileiro; a criação de uma Campanha de Incentivo e Conscientização sobre o tema; a implementação de um Programa de Ações Afirmativas; o planejamento e organização de Ações de Desenvolvimento e Capacitação; a exposição de uma Galeria de Fotos de Mulheres precursoras da administração universitária; e a iniciativa denominada de “Encoste na Desigualdade”. A elaboração destas alternativas vai ao encontro da percepção de que, para romper o teto de vidro e avançar a igualdade de gênero no mundo laboral, medidas institucionais são cada vez mais necessárias. E as universidades podem ter um papel fundamental nesta causa, seja por meio do ensino, pesquisa ou extensão, seja através de iniciativas organizacionais em sua administração.

**Palavras-chave:** Teto de vidro. Gênero. Administração universitária. Análise de políticas públicas.



## ABSTRACT

The glass ceiling phenomenon, also called hierarchical segregation of gender, is a metaphor used to designate barriers faced by women running to high management or powered positions, that brings consequences such as low women representation. The general objective of this study was to carry out a policy analysis about women representation in higher positions in the Brazilian's Federal Universities administrations, trying to identify the existence of glass ceiling in these institutions, as well as to propose alternative solutions to break it. The policy analysis methodology was done according to Secchi (2016). This work finds out that women represent 30.6% of the rectors over the 63 Brazilian federal universities, 38.1% of the vice rectors, and 37.8% of the deans and related positions. In 4 institutions there is no woman in the position of pro-rector, and in 25 universities, their representation in this position is around 14 to 29%. When analyzing 659 rector's mandates, from 1920 until today, 73 were fulfilled by women, and there were only 54 women rectors during the referred period. With the present diagnosis from the glass ceiling phenomenon in the Brazilian's Federal Universities, it was possible to elaborate alternatives solutions to this problem. Seven of them were described with the intention of breaking the glass ceiling: the maintenance of the status quo; the adherence to the Pro-Equity Program of Gender and Race of the Brazilian Federal Government; the creation of an Incentive and Awareness Campaign; the implementation of an Affirmative Action Program; the planning and organization of Development and Training Actions; the exhibition of a Photo Gallery of pioneer Women in the university administration; and the initiative called "Touch in Inequality". The elaboration of these alternatives is aligned with the perception that institutional actions are necessary to break the glass ceiling. In this context, Universities have a fundamental role, whether through teaching, research or extension activities, or through initiatives in their administration.

**Keywords:** Glass ceiling. Gender. University administration. Policy analysis.



## LISTA DE FOTOS

<b>Foto 1</b> - Cerimônia de posse do reitor Rui Vicente Oppermann, da UFRGS, em 2016.....	34
<b>Foto 2</b> - Pátio interno da Universidade de Al-Karueein, em Fez, Marrocos .....	46
<b>Foto 3</b> - Maria Augusta Generosa Estrella.....	61
<b>Foto 4</b> - Mirtes de Campos .....	62
<b>Foto 5</b> - Nadir Gouvêa Kfourri.....	63
<b>Foto 6</b> - Nilma Lino Gomes assinando o termo de posse ao lado do Ministro da Educação Aloizio Mercadante .....	138
<b>Foto 7</b> - Troféu Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça - 5ª edição .....	150
<b>Foto 8</b> - Zaki Sobrinho e Aldemir Junglos, reitor e responsável pelo Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça, respectivamente, da UFPR, na cerimônia de entrega da 5ª edição do Selo Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça .....	152
<b>Foto 9</b> - Visão do anúncio Step in Inequality.....	174
<b>Foto 10</b> - Detalhe do anúncio Step in Inequality no início da escada rolante.....	174
<b>Foto 11</b> - Detalhe do anúncio Step in inequality no início da escada .	175



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Ilustração 1</b> - Capa da Revista Cult, edição 216, destacando a reportagem Igualdade de gênero nas universidades .....	35
<b>Ilustração 2</b> - Esquema com etapas e fases da análise de políticas públicas e sua relação com os objetivos específicos e os capítulos gerados nesta dissertação .....	95
<b>Ilustração 3</b> - Identidade visual do ODS 5, da Agenda 2030 da ONU .....	119
<b>Ilustração 4</b> - Quadro com a imagem Maria do Rosário Cassimiro na Galeria de ex-reitores da UFG.....	137
<b>Ilustração 5</b> - Árvore do problema público da baixa representação de mulheres nos altos cargos da administração universitária federal.....	144
<b>Ilustração 6</b> - <i>Banner</i> da campanha Incentivo à Participação da Mulher na Política de 2014, do TSE.....	156
<b>Ilustração 7</b> - Fôlder da campanha Mulheres na Política de 2016, do TSE.....	156
<b>Ilustração 8</b> - <i>Post</i> para rede social da campanha Mulheres na Política, de 2016, do TSE.....	157
<b>Ilustração 9</b> - <i>Banner</i> da campanha Representatividade, de 2018, do TSE.....	157
<b>Ilustração 10</b> - Cartazes da campanha Elas sempre podem, da USP, em 2016.....	158
<b>Ilustração 11</b> - Anverso e verso do cartão postal da campanha Elas sempre podem, da USP, em 2016.....	159
<b>Ilustração 12</b> - Simulação de capas de cadeiras de escritório, com as características da alternativa Encoste na Desigualdade.....	176
<b>Ilustração 13</b> - Simulação da alternativa Encoste na Desigualdade...	177



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> - Relação entre o Ciclo político-administrativo da política pública e Análise de políticas públicas.....	105
<b>Quadro 2</b> - Mapa de atores políticos do problema do teto de vidro nas universidades federais brasileiras.....	123
<b>Quadro 3</b> - Principais características da alternativa Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça.....	153
<b>Quadro 4</b> - Principais características da alternativa Campanha de Incentivo e Conscientização.....	160
<b>Quadro 5</b> - Principais características da alternativa Programa de Ações Afirmativas.....	164
<b>Quadro 6</b> - Principais características da alternativa Ações de Desenvolvimento e Capacitação .....	169
<b>Quadro 7</b> - Principais características da alternativa Galeria de Fotos de Mulheres de Precursoras da Administração Universitária .....	173
<b>Quadro 8</b> - Principais características da alternativa Encoste na Desigualdade.....	178



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> - Universidades brasileiras por categoria administrativa (em %)	50
<b>Gráfico 2</b> - Representação de mulheres (em %) no total de ocupantes dos cargos do grupo DAS, de 1997 a 2009	73
<b>Gráfico 3</b> - Proporção de homens e mulheres (em %) em gabinetes ministeriais em países da América Latina no período presidencial de 2011 a 2014	74
<b>Gráfico 4</b> - Proporção de homens e mulheres (em %) nos cargos de gestão das universidades federais brasileiras em 2018	126
<b>Gráfico 5</b> - Proporção de homens e mulheres (em %) no cargo de pró-reitor, por universidade federal, em 2018	129
<b>Gráfico 6</b> - Proporção de homens e mulheres (em %) no cargo de reitor no total mandatos das universidades federais brasileiras, entre 1921-2018	131
<b>Gráfico 7</b> - Proporção de homens e mulheres (em %) no cargo de reitor, por universidade federal, entre 1921-2018	135
<b>Gráfico 8</b> - Distribuição de homens e mulheres em mandatos de reitores exercidos entre 1921-2018, por década, nas universidades federais brasileiras	140
<b>Gráfico 9</b> - Proporção de homens e mulheres (em %) em mandatos de reitores exercidos entre 1921-2018, por década, nas universidades federais brasileiras	141
<b>Gráfico 10</b> - Proporção de homens e mulheres (em %) em mandatos de reitores exercidos desde 1921 e linha de tendência das variáveis até 2160, por década, nas universidades federais brasileiras	142



## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> - GGI brasileiro e a posição do Brasil no ranking em 2006, 2010, 2017 e 2018 .....	75
<b>Tabela 2</b> - Representação de mulheres (em %), entre alunas, professoras e líderes internas, por universidade participante da iniciativa Impact 10x10x10, do movimento HeForShe, da Un Women .....	86
<b>Tabela 3</b> - Distribuição de homens e mulheres no número de matrículas e de concluintes em cursos de graduação presencial e a distância, de docentes e de técnico-administrativos das universidades federais brasileiras, em 2017: .....	124
<b>Tabela 4</b> - Distribuição de homens e mulheres, por cargos de CD 1 e CD 2 das universidades federais brasileiras em 2018 .....	125
<b>Tabela 5</b> - Distribuição de homens e mulheres, por cargos de gestão, das universidades federais brasileiras em 2018:.....	125
<b>Tabela 6</b> - Distribuição de homens e mulheres no cargo de pró-reitor, por universidade federal, em 2018 .....	127
<b>Tabela 7</b> - Quantidade de universidades federais brasileiras que tiveram mandatos de reitor exercidos por mulheres, entre 1921-2018.....	131
<b>Tabela 8</b> - Distribuição de homens e mulheres no cargo de reitor, por universidade federal, entre 1921-2018 .....	132
<b>Tabela 9</b> - Quantidade universidades federais brasileiras que tiveram mulheres no cargo de reitor, entre 1921-2018.....	136
<b>Tabela 10</b> - Quantidade de universidades federais e distribuição de mandatos de reitores exercidos por homens e mulheres entre 1921-2018, por década, nas universidades federais brasileiras .....	138



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
SPM	Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres
PNPM	Plano Nacional de Políticas para as Mulheres
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
IFCH	Instituto de Filosofia e Ciências Humanas
EUA	Estados Unidos da América
PPGAU	Programa de Pós Graduação em Administração Universitária
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
IFSC	Instituto Federal de Santa Catarina
IES	Instituição de Ensino Superior
UN Women	United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women
MEC	Ministério da Educação
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
CF	Constituição Federal
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
ILEA	Instituto Latino-americano de Estudos Avançados
UFCAT	Universidade Federal de Catalão
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
UFDPAr	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFAPE	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
OAB	Ordem dos Advogados do Brasil
ONU	Organização das Nações Unidas
Unicamp	Universidade Estadual de Campinas
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
DAS	Cargos em Comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores
OIG	Observatório de Igualdade de Gênero
CEPAL	Comissão Econômica para a América Latina e Caribe das Nações Unidas
GGI	Global Gender Gap Index
WEF	World Economic Forum

OIT	Organização Internacional do Trabalho
CEDAW	Convention on the Elimination of the all Forms of Discrimination Against Women
PNDH-3	Programa Nacional de Direitos Humanos
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
PIB	Produto Interno Bruto
USP	Universidade de São Paulo
UE	União Europeia
CRUP	Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas
UNAH	Universidade Nacional Autônoma de Honduras
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFES	Universidade Federal de Espírito Santo
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
FURB	Universidade Regional de Blumenau
ACAFE	Associação Catarinense de Fundações Educacionais
CD	Cargos de Direção das Instituições Federais de Ensino
DOU	Diário Oficial da União
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
PUC-SP	Pontifícia Universidade Católica de São Paulo
UNE	União Nacional dos Estudantes
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
PNAF	Programa Nacional de Ações Afirmativas
CRES	Conferência Regional de Educação Superior para a América Latina e o Caribe
ABRUEM	Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais
CONIF	Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
FG	Função Gratificada
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFPEL	Universidade Federal de Pelotas
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-árido
UFMG	Universidade Federal de Campina Grande
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFAM	Universidade Federal do Amazonas
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UNIFESSPA	Universidade do Sul e Sudeste do Pará
UFSJ	Universidade Federal de São João del Rei
UFPA	Universidade Federal Pará
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UFT	Universidade Federal de Tocantins
UFSCAR	Universidade Federal de São Carlos
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFOPA	Universidade federal do Oeste do Pará
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFG	Universidade Federal de Goiás
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana
UNB	Universidade Federal de Brasília
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UFGD	Universidade Federal de Grandes Dourados

UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFJF	Universidade Federal de Juiz de Fora
UFMT	Universidade Federal do Mato Grosso
UFCSA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
SNPM	Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres
SEPPIR	Secretaria Nacional de Políticas de Promoção de Igualdade Racial
ONU Mulheres	Entidade das Nações Unidas pela a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres no Brasil
CNDM	Conselho Nacional dos Direitos da Mulher
CEF	Caixa Econômica Federal
Petrobrás	Petróleo Brasileiro S.A.
ECT	Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos
ECU	Equality Challenge Unit
GT	Grupo de Trabalho
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
PLS	Projeto de Lei do Senado
PDI	Planos de Desenvolvimento Institucional
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
WAPPP	Women and Public Policy Program
PAC	Plano Anual de Capacitação
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

## SUMÁRIO

<b>1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....</b>	<b>33</b>
<b>1.1 Contextualização do Tema e Situação-Problema .....</b>	<b>38</b>
<b>1.2 Objetivos da Pesquisa .....</b>	<b>41</b>
<b>1.3 Justificativa .....</b>	<b>41</b>
<b>1.4 Estrutura do Trabalho .....</b>	<b>42</b>
<b>2 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS .....</b>	<b>45</b>
<b>2.1 Breve Histórico e Concepções sobre a Universidade .....</b>	<b>45</b>
<b>2.2 A Administração Universitária .....</b>	<b>50</b>
<b>2.3 O Ingresso na Carreira Universitária Federal .....</b>	<b>52</b>
<b>2.4 A Escolha dos Cargos de Reitor, Vice-reitor e Pró-reitores .....</b>	<b>53</b>
<b>3 AS MULHERES NO CONTEXTO DO TRABALHO .....</b>	<b>57</b>
<b>3.1 Breve Histórico sobre as Mulheres no Mercado de Trabalho Urbano e seu no Ingresso no Ensino Superior .....</b>	<b>57</b>
<b>3.2 A Divisão Sexual do Trabalho e o Fenômeno Teto de Vidro .....</b>	<b>65</b>
<b>3.3 O Teto de Vidro na Iniciativa Privada e no Poder Executivo Federal Brasileiros .....</b>	<b>71</b>
<b>3.4 A Importância de Romper o Teto de Vidro .....</b>	<b>76</b>
<b>4 AS MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA ...</b>	<b>85</b>
<b>5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>93</b>
<b>5.1 Realizando o Diagnóstico .....</b>	<b>95</b>
5.1.1 Diagnóstico de Contexto .....	96
5.1.2 Diagnóstico de Amplitude .....	97
5.1.3 Diagnóstico de Tendência .....	99
<b>5.2 Definindo o Problema Público .....</b>	<b>100</b>
<b>5.3 Definindo o Objetivo de uma Política Pública .....</b>	<b>101</b>
<b>5.4 Gerando as Alternativas de Políticas Públicas .....</b>	<b>102</b>
<b>5.5 Relação com o Ciclo Político-administrativo da Política Pública .....</b>	<b>104</b>
<b>5.6 Caracterização e Classificação da Pesquisa .....</b>	<b>106</b>
<b>6 EVIDÊNCIAS SOBRE O FENÔMENO TETO DE VIDRO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA FEDERAL BRASILEIRA .....</b>	<b>109</b>
<b>6.1 Diagnóstico .....</b>	<b>109</b>
6.1.1 Diagnóstico de Contexto .....	109

6.1.1.1 Análise Histórica e Sociocultural.....	110
6.1.1.2 Análise Jurídico-legal .....	116
6.1.1.3 Análise Política .....	122
6.1.2 Diagnóstico da Amplitude .....	124
6.1.3 Diagnóstico de Tendência.....	130
<b>6.2 Definição do Problema Público.....</b>	<b>143</b>
<b>6.3 Definição do Objetivo de uma Política Pública .....</b>	<b>145</b>
<b>7 PROPOSIÇÕES PARA O ROMPIMENTO DO FENÔMENO TETO DE VIDRO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA FEDERAL BRASILEIRA.....</b>	<b>147</b>
7.1 <i>Status Quo</i> .....	147
7.2 Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça .....	148
7.3 Campanha de Incentivo e Conscientização.....	154
7.4 Programa de Ações Afirmativas .....	160
7.5 Ações de Desenvolvimento e Capacitação.....	164
7.6 Galeria de Fotos de Mulheres Precursoras da Administração Universitária.....	170
7.7 Encoste na Desigualdade .....	173
<b>8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>181</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>189</b>

# 1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esta dissertação surgiu de algumas observações e vivências que tenho tido ao longo de minha trajetória pessoal, profissional e também como discente junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), desde o ano 2010. Não encontrei melhor forma de introduzir a temática desta dissertação se não relatar um pouco dessas experiências.

Antes de 2010, entretanto, uma experiência profissional igualmente importante fez com que eu me interessasse pelo tema “gênero”, especificamente o feminino, em quaisquer circunstâncias, sejam cotidianas ou através de estudos informais. Era outubro de 2009 quando ingressei como servidora pública federal temporária na Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), da Presidência da República, em Brasília. Neste órgão, trabalhávamos com políticas públicas tendo o recorte de gênero como guia norteador, à luz do II Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM), que vigorou de 2008 a 2012.

O II PNPM descreveu os campos de atuação das políticas públicas de gênero do Governo Federal em áreas estratégicas como autonomia econômica e igualdade no mundo do trabalho; participação das mulheres nos espaços de poder e decisão; saúde das mulheres; direitos sexuais e direitos reprodutivos; enfrentamento de todas as formas de violência contra as mulheres; comunicação e mídias igualitárias e não discriminatórias; enfrentamento do racismo, sexismo e lesbofobia; entre outros. Foi na SPM que aprendi a olhar com “outros olhos” grande parte dos cenários cotidianos nos quais as mulheres fazem (ou não) parte, tomando consciência de nossa situação nos diversos aspectos de nossas vivências. Foi com essa experiência que comecei a ter contato com estudos feministas e literaturas sobre gênero.

No segundo semestre de 2011, já como servidora pública federal efetiva da UFRGS, ingressei no curso de Bacharelado em Ciências Sociais, na mesma universidade; e na pós-graduação *lato sensu* em Gestão Pública, na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), ambos como discente. Na graduação, ainda não concluída, busquei diversas disciplinas que tivessem a temática de gênero, fruto de minha curiosidade e carinho pelo tema. Foi cursando a disciplina Gênero e Representação Política que um fato me chamou atenção: estávamos em um auditório do Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH), unidade de ensino na UFRGS responsável pelo curso de Ciências

Sociais, discutindo a representatividade das mulheres em espaços de poder, e a professora nos convidou para olhar as fotografias afixadas na parede, com todos os diretores do IFCH. Destes, somente duas eram de mulheres.

Decorrido algum tempo, coletando dados para meu trabalho de especialização em Gestão Pública, já defendido e concluído, verifiquei a predominância masculina em cargos de direção das unidades de ensino da UFRGS, no ano de 2012<sup>1</sup>.

Em setembro de 2016, durante a cerimônia de posse do novo reitor e vice-reitora da UFRGS, professores Rui Vicente Oppermann e Jane Fraga Tutikian, respectivamente, a falta de representação feminina, também me chamou atenção. Durante a cerimônia, estavam presentes à mesa de autoridades alguns ex-reitores da UFRGS e todos, sem exceção, eram homens (Foto 1).

**Foto 1** - Cerimônia de posse do reitor Rui Vicente Oppermann, da UFRGS, em 2016



Fonte: SECOM/UFRGS

Crédito da foto: Cadinho Andrade

Ainda no mês de setembro de 2016, ao passar por uma banca de jornal, deparei-me com a edição 216 da Revista Cult, com uma chamada para a reportagem sobre igualdade de gênero nas universidades, em destaque na Ilustração 1. A reportagem da jornalista Lais Modelli, denominada “Teto de vidro. Professoras e pesquisadoras brasileiras narram suas trajetórias em busca da igualdade de gênero no ambiente

---

<sup>1</sup> Dados detalhados deste estudo estão apresentados mais adiante.

acadêmico”, além de apresentar alguns dados sobre a presença da mulher no ambiente universitário, relatava casos de discriminação e assédio sofrido pelas professoras. Foi meu primeiro contato com o fenômeno denominado “teto de vidro”.

**Ilustração 1** - Capa da Revista Cult, edição 216, destacando a reportagem Igualdade de gênero nas universidades



Fonte: arquivo pessoal

Em novembro de 2016, ao ler sobre a vitória de Donald Trump nas eleições presidenciais nos Estados Unidos da América (EUA), deparei-me novamente com a metáfora “teto de vidro”, no discurso de sua adversária, Hillary Clinton, em sua primeira aparição após a derrota nas urnas. No discurso, ela agradeceu a todos o apoio e evidenciou:

Eu sei, eu sei que ainda não quebramos aquele teto de vidro mais alto e mais duro de todos, mas algum dia alguém o fará, e esperamos que isso aconteça em menos tempo do que talvez estejamos antevendo neste momento. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2016, s.p.).

A partir daí, eu já tinha uma ideia do que gostaria de estudar e me aprofundar academicamente. Tendo um assunto em mente, parti em busca de um programa de pós-graduação. Como minha intenção sempre foi realizar um trabalho com uma proposta de natureza aplicada, detive-me em escolher mestrados profissionais. E inspirada no documentário *She's Beautiful When She's Angry*,<sup>2</sup> sonhei que pudesse fazer um documentário sobre as gestoras das universidades federais brasileiras, mesmo não tendo a mínima noção de roteiro, câmeras, enquadramento, iluminação... Logo, percebi a impossibilidade deste desejo.

Em 2016, inscrevi-me no processo seletivo para o Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU), na modalidade mestrado profissional, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no qual fui selecionada para ingresso em 2017.

Já como aluna, sempre atenta ao tema, em julho de 2017, na conferência de abertura do 13º Congresso Mundo de Mulheres e do Fazendo Gênero 11, realizado na UFSC, pude ouvir a reitora do Instituto Federal de Santa Catarina (IFSC), Maria Clara Kaschny Schneider, afirmar que, do total de 40 institutos federais que compõem a rede, somente 8 possuíam reitoras mulheres, e complementou afirmando da necessidade das mulheres ocuparem mais espaços de poder. Dias após este evento, que é considerado um dos mais importantes sobre a temática no País, a UFSC promoveu sua aula magna com um dos temas sendo “Liderança e protagonismo feminino em tempos de inovação”. Nela, a palestrante Walérya Carriço salientou o papel de protagonista que as mulheres devem assumir nos diversos setores, sejam eles públicos ou privados.

Foi o acúmulo então de todas essas vivências e observações experimentadas até pouco tempo atrás que fizeram com que eu escolhesse o tema desta dissertação: a representação de mulheres em cargos de poder e decisão na administração universitária. E como afirma

---

<sup>2</sup> Documentário de 2014, da diretora Mary Dore, disponível na provedora de filmes via *streaming* Netflix®

Saffioti (2015, p. 45): “a história de vida de cada pessoa encontra-se com fenômenos a ela exteriores, [...] denominado sincronicidade<sup>3</sup> por Jung, e que permite afirmar: ninguém escolhe seu tema de pesquisa; é escolhido por ele”.

Inicialmente, minha ideia era estudar um pouco mais sobre as reitoras, vice-reitoras, e pró-reitoras da UFRGS desde sua federalização, que ocorreu em 1950 (UFRGS, 2018), visto que é minha instituição de origem, onde estudei, onde ainda estudo e trabalho. Após o início do mestrado, depois de leituras e conversas com professores, optei por ampliar o universo para todas as universidades federais do país já implantadas, estudando estas gestoras no atual período. E como o processo de pesquisa não se dá de forma linear e organizado, a partir da revisão bibliográfica realizada sobre a representação de mulheres nas instituições de ensino superior (IES), dei-me conta que a grande parte dos estudos tem um universo de análise restrito, ou seja, verificam somente a representação ou a presença de mulheres em uma instituição ou instituições de uma região, não apresentando um panorama geral das universidades federais, que sempre foi minha maior curiosidade. Observei também que os estudos sobre o tema não apresentam proposições práticas de modificação da realidade concreta. São “denúncias” sobre a situação das mulheres gestoras, sua realidade, mas não propõem como resultado da pesquisa uma ação prática de combate à desigualdade.

Com tudo isso, o interesse em verificar o panorama geral da representatividade de mulheres em cargos de poder e decisão em todas as universidades foi aumentando, e junto o desejo de verificar alternativas possíveis de enfrentamento desse problema, caso ele fosse reiterado.

Durante o segundo semestre de 2017, cursei a disciplina Práticas em Políticas Públicas e Sociedade, no PPGAU, na qual pude conhecer o método de análise de políticas públicas proposto por Secchi (2016). Neste método, o autor propõe um passo-a-passo para elaboração de políticas públicas, desde a realização de uma análise detalhada de um possível problema público até a análise de suas soluções, culminando na recomendação de uma delas para enfrentar tal problema. Foi assim,

---

<sup>3</sup> Capriotti (2018), citando o próprio Jung, elenca um dos conceitos de sincronicidade como sendo a “coincidência significativa de dois ou mais acontecimentos, em que se trata de algo mais do que uma probabilidade de acasos”.

então, que, junto com o Prof. Raphael, meu orientador, decidimos utilizar esse método de análise de política pública nesta dissertação.

A partir deste relato pessoal, descrevo, a seguir, a contextualização do tema desta dissertação com maior propriedade, apresento a situação-problema, o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa.

## **1.1 Contextualização do Tema e Situação-Problema**

A partir das experiências relatadas anteriormente, busquei alguns estudos e dados que pudessem me confirmar ou negar a impressão que vivencio (e vivenciei) acerca da invisibilidade e/ou sub-representatividade de mulheres em cargos gerenciais ou de poder e decisão nas universidades, mas também em outros setores corporativos.

Os dados disponíveis na iniciativa privada mostram que as mulheres ocupam cargos de menor poder e hierarquia, muitas vezes dependendo da área de atuação das empresas (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004; CAPPELLIN, 2008; IBGC, 2011; INSTITUTO ETHOS, 2016).

Ao verificar esta representação de mulheres em cargos de alto poder hierárquico no setor público, as pesquisas mostram igualmente uma minoria feminina. Embora a forma de entrada no serviço público seja feita de forma impessoal, através de concurso público, proporcionando igual oportunidade de ingresso a todos que preencham os requisitos do cargo (BRASIL, 1988), o acesso a postos de alta gestão parece ser diferenciado. Verifica-se isso nos cargos de Ministros de Estado, inclusive historicamente (MELO, 2015; BANDEIRA; MELO, 2010; OIG-CEPAL, 2018). Em demais funções do poder executivo federal, observa-se que os cargos considerados de alta hierarquia possuem uma sub-representação de mulheres mais significativa que os de baixa hierarquia, embora em quase todas as mulheres não conseguissem maioria, entre os anos de 1997 a 2009 (BERNARDES; DE MOURA; ACCO, 1998; VAZ, 2013).

No universo das universidades ou IES, ao verificar esta representação de mulheres, encontram-se pesquisas com dados variados, mas que apontam para existência de uma minoria de mulheres em cargos de elevado poder e hierarquia.

A United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (UN Women)<sup>4</sup>, em uma iniciativa para promover a igualdade de gênero em 10 instituições de ensino superior distribuídas nos 5 continentes do mundo, verificou que as mulheres estão sub-representadas em cargos de liderança em todas elas (UN WOMEN, 2016). Estudos e dados internacionais como de Reznik, Makarova e Sazykina (2017), na Rússia; de Funnell e Dao (2013), no Vietnã; de Morley (2012), nos países da União Europeia; White, Carvalho e Riordan (2011) na Austrália, África do Sul e Portugal; Cooper *et al.* (2010, *apud* CARVALHO; SILVA, 2012) e Alderman (2007) nos EUA; e Tomàs *et al.* (2010), na Espanha, sinalizam neste mesmo sentido.

No Brasil, as pesquisas também têm demonstrado a prevalência masculina em cargos da administração universitária. É o que nos mostra o estudo feito por Ambrosini (2017), para os cargos de reitor e vice-reitor de 63 universidades federais brasileiras, em dados de 2017. Segundo a autora, as mulheres representavam 30,2% das reitoras e 34,4% das vice-reitoras dessas IES. Em 2011, o número de reitoras federais era 22,9%, enquanto que nas universidades estaduais e municipais, juntas, as reitoras eram em torno de 14,3% (CARVALHO; SILVA, 2012). Já para Campelo (2011), o número de reitoras federais encontrado em seu estudo foi de 13%, ao passo que as mulheres representavam 17% dos vice-reitores e 29% dos cargos de pró-reitores.

Outros estudos também corroboram com a situação de sub-representatividade de mulheres nos cargos administrativos das universidades brasileiras. Não obstante, tais pesquisas apresentam dados restritos a uma instituição somente, como os estudos de Atanázio Júnior *et al.* (2016); Soares *et al.* (2016); Moschkovich e Almeida (2015); Pereira e Lopes (2015); Ambrosini (2012); Vasconcellos e Brisolla (2009); Leta *et al.* (2006); e Carvalho, Almada e Machado (2006); ou restringem-se a um conjunto instituições de um estado, com as pesquisas de Siqueira *et al.* (2016) e Farber, Verdinelli e Ramezanali (2012).

Segundo Biroli (2018), a divisão sexual do trabalho, que é a divisão social do trabalho decorrente das relações sociais de cada sexo (KERGOUT, 2009), tem íntima relação com o acesso das mulheres a cargos políticos e de elevado poder e hierarquia. Para ela, esta divisão do trabalho baseado no gênero é uma das causas da baixa participação

---

<sup>4</sup> No Brasil, esta entidade chama-se Entidade das Nações Unidas pela a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres, com a sigla ONU Mulheres.

nas mulheres na política e na liderança das organizações (BIROLI, 2018). E esta barreira que impede as mulheres de ascender ao topo de suas carreiras profissionais ou a cargos de alto poder hierárquico a literatura nomeia como teto de vidro (STEIL, 1997; WIRTH, 2001; CAPPELLIN, 2008). Ou seja, há uma barreira intransponível – um teto, embora não visível ou transparente – de vidro, que impossibilita as mulheres de serem representadas nas esferas de lideranças. O teto de vidro também pode ser denominado como segregação de gênero hierárquica ou vertical (VAZ, 2013).

Nesta perspectiva entre a relação do fenômeno teto de vidro com a sub-representação de mulheres em espaços de poder e decisão, as pesquisas citadas anteriormente, tanto na iniciativa privada, como no setor público e também na esfera da administração universitária, evidenciam sua existência.

É importante destacar que os estudos citados anteriormente, que analisam a representação de mulheres na administração universitária, quase sempre estão no formato de estudo de caso, ou seja, analisando uma instituição somente ou de uma região do país, como já relatado. Alguns deles citam o conceito teto de vidro e outros não, embora se infira que esta barreira invisível e intransponível contribua para a baixa representatividade delas na gestão das instituições de ensino superior, entre outras causas. A maioria destas pesquisas também não apresentam proposições concretas e delimitadas de ações institucionais ou governamentais para que mais mulheres possam ascender aos altos cargos da administração universitária. O que há são recomendações gerais dos autores feitas na conclusão dos estudos.

Considerando então que os estudos têm demonstrado uma baixa ou sub-representatividade de mulheres em cargos de gestão, tanto em instituições de ensino estrangeiras, como nas brasileiras; que parte das pesquisas restringe seu universo de análise a uma instituição ou região do país específica e não a totalidade das universidades federais brasileiras; que, embora os estudos apontem a situação minoritária das mulheres na liderança, não há proposições concretas ou alternativas delimitadas para suscitar ou estimular mais mulheres a exercer os cargos de gestão na administração universitária que a presente dissertação propõe-se a analisar a seguinte situação-problema: **a representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira.**

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

A partir da situação-problema apresentada anteriormente, o **objetivo geral** desta dissertação foi **realizar uma análise de políticas públicas acerca da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira**.

Para alcançar o objetivo geral, esta dissertação utilizou-se do método de análise de políticas públicas proposto por Secchi (2016), de forma que foram traçados os seguintes **objetivos específicos**, que correspondem às etapas de análise de políticas públicas preconizadas pelo autor, que são:

- a) realizar um diagnóstico da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal;
- b) definir objetivamente a representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal como um problema público;
- c) definir um objetivo de uma política pública para o problema público da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal;
- d) propor alternativas de soluções para o problema público da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal.

## 1.3 Justificativa

Conforme preconiza Richardson *et al.* (2008), a justificativa refere-se a explicitar os motivos teóricos e práticos da pesquisa. Boa parte da motivação pessoal pelas quais optei por estudar este assunto está na parte inicial deste capítulo. Além disso, parte da bibliografia já citada, e que será apresentada com mais detalhes ao longo da dissertação, também explicita os motivos teóricos pela escolha do tema.

Sob o ponto de vista da importância e oportunidade, razões que Roesch, Becker e Mello (1999) destacam para justificar uma pesquisa, esta dissertação torna-se importante e oportuna na medida em que evidenciou o problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária na totalidade das universidades federais brasileiras implantadas na atualidade, ainda não verificada nos estudos até então pesquisados, pois se tratam de estudos de caso ou ainda com um universo de análise restrito.

O ineditismo e a importância desta dissertação também se encontram no fato de propor soluções concretas e delimitadas, apresentando aos atuais gestores universitários alternativas que possam solucionar ou amenizar a baixa representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, que, ao que tudo indica, se faz presente em nossas instituições.

Sob o ponto de vista da viabilidade, outra razão que Roesch, Becker e Mello (1999) destacam como justificativa para uma pesquisa, esta dissertação contou com a dedicação temporal exclusiva da pesquisadora durante o íterim de 13 meses iniciais do estudo. Além disso, os dados coletados para verificar a representatividade de mulheres nestes altos cargos gerenciais das universidades federais brasileiras estavam disponíveis na internet, bem como as demais fontes documentais e bibliográficas, o que viabilizou sobremaneira a coleta de dados e análise da situação-problema.

Cabe salientar ainda que no PPGAU da UFSC esta dissertação é a primeira até então a utilizar um recorte de gênero, por abordar a representação de mulheres na administração universitária federal brasileira. Além disso, como um dos objetivos da pesquisa foi propor alternativas de soluções para um problema, acredita-se que esta dissertação foi ao encontro das concepções do Ministério da Educação (MEC) para os programas de mestrado profissional, que são definidos pela modalidade de formação pós-graduação *stricto sensu* que possibilitam “a proposição de inovações e aperfeiçoamentos [...] para a solução de problemas específicos” (MEC, 2009, inciso III, art. 3º). Por fim, o tema da dissertação se enquadra na linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade do PPGAU, que abrange pesquisas e estudos que analisam as políticas públicas voltadas às instituições de ensino superior, assim como a interface entre estas e a sociedade, e tem como um dos seus objetivos desenvolver “soluções inovadoras referentes a produtos, processos e métodos organizacionais aplicados à gestão universitária” (PPGAU, 2017, s.p.).

## **1.4 Estrutura do Trabalho**

Esta dissertação está estruturada em 8 capítulos.

No primeiro, finalizado aqui, foram apresentadas a contextualização do tema e situação-problema, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa da pesquisa.

Logo em seguida, no capítulo segundo consta uma breve fundamentação teórica sobre a universidade, em especial as federais brasileiras, instituição universo deste estudo. Já no capítulo terceiro, há também breve fundamentação teórica sobre as mulheres no contexto do trabalho urbano, sobre as concepções da divisão sexual do trabalho e o fenômeno teto de vidro e a relação entre eles, além de apresentar a importância para romper o teto de vidro.

No capítulo quarto, são apresentados os estudos que mostram a representação de mulheres nos cargos da administração universitária, tanto em âmbito nacional como internacional, evidenciando a presença do teto de vidro nestas instituições.

No quinto capítulo, estão apresentados os Procedimentos Metodológicos que foram utilizados para alcançar os objetivos propostos nesta dissertação. Refere-se à descrição de como foi feita a análise de políticas públicas, conforme preconiza o método proposto por Secchi (2016).

Os capítulos sexto e sétimo referem-se aos resultados desta pesquisa. O Capítulo 6 apresenta as evidências do fenômeno teto de vidro na administração universitária federal brasileira, e o Capítulo 7 apresenta as proposições para o seu rompimento.

No Capítulo 8 consta as Considerações Finais desta dissertação.

Por fim, estão as Referências bibliográficas utilizadas e consultadas.



## 2 AS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Nós dizemos sempre que as universidades modernas obviamente são europeias e é Bolonha a primeira, depois é Paris e depois é Coimbra (...). Ora não é verdade...

(SANTOS, 2014, 46'24" a 46'40")

Este capítulo tem a intenção de apresentar algumas informações gerais sobre as universidades federais brasileiras, universo desta dissertação, no sentido de contextualizar o leitor acerca da instituição, à luz de alguns teóricos ou mesmo frente às legislações sobre assuntos que as circundam.

Serão apresentadas breves considerações sobre o surgimento da universidade, concepções sobre ela e sobre a administração universitária. Em seguida, considerações sobre a forma de ingresso na carreira pública, dando ênfase a forma como são escolhidos e nomeados os reitores, vice-reitores e demais cargos das universidades federais brasileiras.

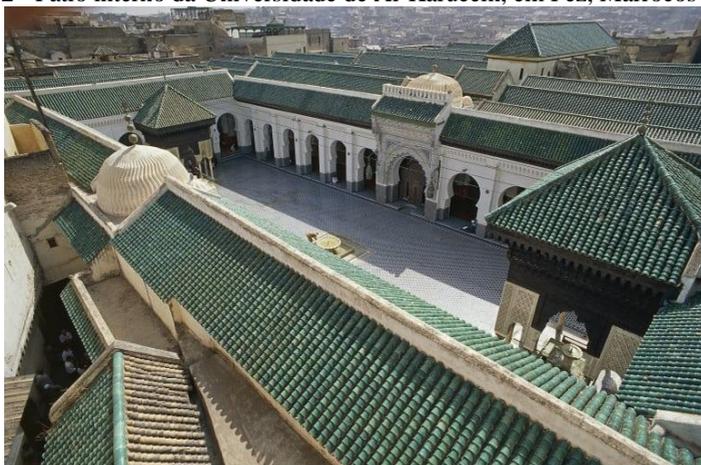
### 2.1 Breve Histórico e Concepções sobre a Universidade

Originárias dos chamados *studia generalia* na época feudal e prováveis herdeiras de instituições no mundo greco-romano, as universidades assumiram sua forma mais específica no contexto religioso do oriente islâmico e do ocidente cristão (WANDERLEY, 2003).

Charle e Verger (1996, p.7), ao considerar universidade como uma “comunidade (mais ou menos) autônoma de mestres e alunos reunidos para assegurar o ensino de um determinado número de disciplinas em um nível superior”, admitem que sua origem seja na civilização ocidental, nascida na Itália no Século XIII. Já para Simões (2013), as origens das primeiras universidades remontam o final do Século XI, com o surgimento da Universidade de Bolonha, na Itália, no ano de 1088. Em seguida, surgem a Universidade de Oxford e a Universidade de Paris, no Século XII. No início do Século XIII, as universidades se espalham pela Espanha, França, Inglaterra, Itália e Portugal, tendo sua maior expansão nos séculos XIV e XV.

Essas seriam as primeiras universidades num sentido mais próximo à da época moderna (WANDERLEY, 2003), pois para alguns autores as primeiras universidades surgiram antes do Século X, na África (MUBARAK, 2014; FRIAS, 2014), como próprio Wanderley (2003) admite. A primeira seria a Universidade de Al-Karueein<sup>5</sup> (Foto 2) em Fez, no Marrocos, fundada no ano de 859 por uma mulher, Fatima Al-Fihri; e a segunda seria a Universidade de Al-Azhar, no Cairo, fundada em 988 (MUBARAK, 2014). A United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) também credita à cidade de Fez o lar da mais antiga universidade do mundo (UNESCO, 2018). Frias (2014) evidencia a importância de Fatima e de sua universidade, criada inicialmente como mesquita, como uma dinamizadora da educação e do conhecimento de nível superior tornando Fez um centro educativo para os jovens africanos e europeus.

**Foto 2** - Pátio interno da Universidade de Al-Karueein, em Fez, Marrocos



Fonte: CNN Travel. Disponível em <https://edition.cnn.com/travel/article/worlds-oldest-library-al-garawiyyin/index.html>. Acesso em 14 dez. 2018

O termo *universitas* já era aplicado no fim do Século XII e início do Século XIII para designar as corporações de professores e estudantes,

---

<sup>5</sup> Outras variações do nome incluem Al Karaouine, Kairouyine, Quarawin, Al-Qarawiyyin, Kairouine, Karaouine, Karouine, Karueein e El Qaraouiyn (UNIVERSIDADE AL QUARAOUTYINE, 2018).

mas também as demais corporações, como a de comerciantes, por exemplo; e foi somente no decorrer do Século XV que a distinção entre *studia generalia* e *universitas* desapareceu, tornando-se sinônimos (JANOTTI, 1992).

No Brasil, a primeira universidade foi fundada em 1920, no Rio de Janeiro (WANDERLEY, 2003; FÁVERO, 2006). Com o Decreto nº 14.343, de 1920, a Universidade do Rio de Janeiro foi criada como a primeira instituição universitária fundada legalmente pelo Governo Federal (FÁVERO, 2006), com a união da Escola Polytechica, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito, todas do Rio de Janeiro (BRASIL, 1920). É importante salientar que, antes disso, houve diversas tentativas de criação de universidades no Brasil, desde a Inconfidência Mineira, na segunda metade do Século XVIII, sem êxito, havendo ainda a criação de instituições livres, como a Universidade de Manaus, em 1909; a Universidade de São Paulo, em 1911; e a Universidade do Paraná, em 1912 (FÁVERO, 2006).

Nos dias atuais, embora a Constituição Federal (CF) de 1988 não apresente um conceito para a instituição universidade, há explicitamente a garantia do gozo das autonomias didático-científica, administrativa e gestão financeira e patrimonial, além da expressa obediência ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão para estas instituições na Carta Magna (BRASIL, 1988).

Já na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), lei nº 9.394/1996, encontra-se a seguinte definição: “as universidades são instituições pluridisciplinares, de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano” (BRASIL, 1996b, art. 52), e devem apresentar as seguintes características:

- I - produção intelectual institucionalizada mediante o estudo sistemático dos temas e problemas mais relevantes, tanto do ponto de vista científico e cultural, quanto regional e nacional;
  - II - um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado;
  - III - um terço do corpo docente em regime de tempo integral.
- (BRASIL, 1996b, art. 56)

Ainda para a LDB, a educação superior é um dos componentes da educação escolar (BRASIL, 1996b). Ela abrange cursos sequenciais por campo de saber, de graduação, de pós-graduação e de extensão (BRASIL, 1996b). É ministrada em instituições de ensino superior, públicas ou privadas, com graus de abrangência e especialização variados (BRASIL, 1996b). Independente da classificação administrativa, as instituições de ensino mantidas pela União (e aqui se enquadram as universidades federais), e as instituições de educação superior criadas e mantidas pela iniciativa privada, fazem parte do sistema federal de ensino (BRASIL, 1996b).

Em consulta à base de dados oficial do MEC (portal e-MEC), infere-se que, para este órgão, as universidades são consideradas uma categoria de organização acadêmica, visto que os filtros de busca por instituição neste portal de dados oferecem esta possibilidade, juntamente com as categorias, Faculdade, Centro Universitário e Institutos Federais (MEC, 2018).

Em suma, as universidades são instituições de ensino superior, pluridisciplinares, e que possuem características diferenciadas tais como a obediência ao princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, o que não ocorre em outras instituições de ensino superior, como os centros e faculdades.

O princípio da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, também chamado de três pilares (ORSO, 2008), ou tripé das universidades (MOITA; ANDRADE, 2009), é considerado um dos mais importantes desta instituição (ORSO, 2008) assim como o eixo fundamental da universidade brasileira, comparando-o a uma “santíssima trindade”, na qual há igualdade de importância e íntima unidade (MOITA; ANDRADE, 2009). “A indissociabilidade é um princípio orientador da qualidade da produção universitária, porque afirma como necessária a tridimensionalidade do fazer universitário autônomo, competente e ético” (MOITA; ANDRADE, 2009, p. 269). Dessa forma, pode-se afirmar que este princípio é uma das características que distingue a universidade das demais instituições de ensino, até mesmo dos demais setores da organização pública.

Para além da perspectiva legal, alguns teóricos têm apresentado outras perspectivas ao definir a universidade. Podemos citar Chauí (2003, p. 6) que a considera uma instituição social, diferenciando-a de uma organização, “por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade”. Para ela, a organização é uma administração regida por “ideias de gestão, planejamento, previsão e controle”, não competindo a ela “questionar sua própria existência, sua

função, seu lugar no interior da luta de classes” (CHAUÍ, 2003, p. 5). E complementa: para a instituição social universitária isso é crucial, e para uma organização, isso é simplesmente um dado de fato (CHAUÍ, 2003).

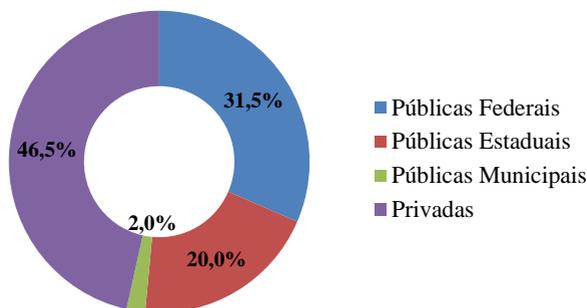
Influenciado por autores da ciência administrativa, Meyer Junior (2014, p. 14) afirma que a instituição universidade “não é uma empresa, nem tampouco uma entidade governamental, trata-se de uma organização *sui generis* cuja complexidade, objetivos e especificidades influenciam sobremaneira sua administração”. Apesar de utilizar o termo “organização” nesta sua definição, ao longo do artigo o autor também utiliza o termo “instituição social” afirmando que “a ideia de universidade, [...], vem se modificando ao longo do tempo” (MEYER JUNIOR, 2014, p. 16).

Além destes autores, podemos citar ainda outros que vem problematizando as concepções e a situação das universidades na atualidade, tais como Santos (1975; 2011), Ristoff (1999), Ribeiro (2003), Kerr (2005), Almeida Filho (2007); Santos e Almeida Filho (2008), Bianchetti (2015), entre outros. As próprias universidades vêm promovendo debates sobre seu papel frente à sociedade. Podemos citar a iniciativa do Instituto Latino-Americano de Estudos Avançados (ILEA), da UFRGS, que tem como uma de suas atividades o ciclo de debates A Universidade do Futuro, na qual já palestraram nomes como Naomar Monteiro de Almeida Filho, António Nóvoa, Héliqio Henrique Casses Trindade, Abílio Baeta Neves, Helena Nader, Paulo Speller, Fernando Haddad, entre outros<sup>6</sup>.

Atualmente, o Brasil conta hoje com 200 instituições organizadas academicamente como universidades, conforme MEC (2018), em consulta ao Portal e-MEC feita em março de 2018. Destas, 107 são públicas; e 93, privadas. Das 107 públicas, 63 são federais, 40 são estaduais, e somente 4 são municipais. O Gráfico 1, a seguir, apresenta estes números, em dados relativos, levando em conta o total das 200 instituições classificadas como universidade no Brasil.

---

<sup>6</sup> Muitas dessas conferências podem ser assistidas através do site [www.youtube.com/ILEAUFRGS](http://www.youtube.com/ILEAUFRGS).

**Gráfico 1** - Universidades brasileiras por categoria administrativa (em %)

Fonte: Elaborado pela autora, segundo dados do Portal e-MEC, do MEC (2018)

Recentemente, mais 5 universidades federais brasileiras foram criadas pelo Governo Federal, mas ainda não foram incorporadas no Portal e-MEC. São a Universidade Federal de Catalão (UFCAT) e a Universidade Federal de Jataí (UFJ), por desmembramento da Universidade Federal de Goiás (BRASIL, 2018a; 2018b); a Universidade Federal de Rondonópolis (UFR), por desmembramento da Universidade Federal de Mato Grosso (BRASIL, 2018c); a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), por desmembramento da Universidade Federal do Piauí; e a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (UFAPE), por desmembramento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (BRASIL, 2018d).

## 2.2 A Administração Universitária

Muito relacionado às concepções sobre a instituição universidade estão também as concepções sobre como administrá-la. Devido a sua complexidade como organização ou instituição, seja qual for denominação que estivermos utilizando, este fato reflete na sua administração, como já relatamos em Meyer Junior (2014). Souza (2010) admite, por exemplo, que as universidades possuem algumas especificidades organizacionais, o que acaba por diferenciá-la de organizações tradicionais.

Pode-se citar que uma de suas especificidades é a garantia do gozo das autonomias didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, previstas no texto constitucional (BRASIL,

1988) e na LDB (BRASIL, 1996b), em relação a outras organizações públicas, conforme já mencionadas no subcapítulo anterior. Além disso, a carta constitucional e a LDB elencam o princípio da gestão democrática do ensino público (BRASIL, 1988; 1996b), independente do nível escolar, sendo suas normas definidas pelo respectivo sistema de ensino (BRASIL, 1996b). Para as instituições de educação superior públicas, além do princípio da gestão democrática, é assegurada também “a existência de órgãos colegiados deliberativos, de que participarão os segmentos da comunidade institucional, local e regional” (BRASIL, 1996b, art. 56). Conclui-se que a legislação brasileira orienta que a administração das universidades deve ser feita de forma democrática.

A partir das concepções de administração e de universidade, inspirado em Stoner e Freeman e na LDB, Schlickmann (2013) propõe um conceito de administração universitária como sendo o

processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da universidade, e de usar todos os seus recursos disponíveis para atingir os objetivos de: formar quadros profissionais de nível superior; realizar pesquisa e extensão; bem como dominar e cultivar o saber humano (SCHLICKMANN, 2013, p. 47).

Melo (2013) eleva a gestão universitária como sendo um quarto pilar da universidade, visto que ela tem um papel de suma importância para a consolidação do ensino, pesquisa e extensão.

Além disso, certas peculiaridades da gestão universitária, tais como os órgãos colegiados, a burocracia, fatores políticos, jogo de poder, entre outros, e a própria cultura da universidade pública, apontadas por Marra e Melo (2005), aumentam os conflitos que nela existem. Para elas,

a cultura da universidade pública pode ser caracterizada por forte resistência a mudanças; pelo predomínio dos professores na gestão universitária; pela existência de subculturas de acordo com o departamento, o curso, a área de conhecimento e os grupos da comunidade universitária; pela valorização da qualidade, excelência e liberdade acadêmica; pelo respeito às decisões colegiadas; e por forte prevalência dos

aspectos políticos no modelo de gestão (MARRA; MELO, 2005, p. 15)

Este estudo mostrou que a gestão universitária, visualizada através das atividades gerenciais de professores em cargos de chefia de uma universidade federal brasileira, se dilui e se incorpora em práticas sociais, realizadas sem planejamento, com imediatismo e improviso (MARRA; MELO, 2005). Corrobora com este achado Meyer Junior (2014), quando relata que os praticantes da administração universitária são em sua maioria professores. Citando Birnbaum (1989; 2000) afirma que estes, quando assumem posições administrativas, atuam inspirados em uma “intuição de cientista”, se apoiando mais na experiência adquirida de suas práticas do que em dados produzidos pelo sistema (MEYER JUNIOR, 2014).

Souza (2010) afirma que a gestão universitária precisa romper com modelos pretéritos e propor novas teorias organizacionais, em virtude de suas características diferenciadas. Neste mesmo sentido, Meyer Junior (2014), afirma que, devido a suas peculiaridades e características próprias, inexistente uma teoria própria para gestão universitária, sendo este um dos seus pontos críticos.

### **2.3 O Ingresso na Carreira Universitária Federal**

A CF assegura que a investidura em cargo ou emprego público se dá basicamente por meio de prévia aprovação em concurso público, ou por indicação em cargos de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988). Com isso, podemos inferir que as contratações no serviço público, e sua possível ascensão em cargos de maior hierarquia e maior poder, podem ser menos discriminatórias, em função da obrigatoriedade de ingresso através concurso, que proporciona igualdade de acesso a todo e qualquer brasileiro, desde que preencham os requisitos estabelecidos em lei.

Além disso, alguns cargos gerenciais e de poder são exercidos através de função de confiança, exclusivas de servidores ocupantes de cargo efetivo, ou de cargos em comissão, preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei (BRASIL, 1988). Ou seja, pode haver nomeação em cargos em comissão de pessoas que não são da carreira, desde que obedeçam às condições e percentuais legais.

Respeitando o princípio constitucional do concurso público, o ingresso na carreira universitária federal se dá da mesma forma. As principais carreiras vinculadas a esta instituição são a dos técnico-administrativos em educação, que possuem seu plano de carreira estruturado pela lei nº 11.091 de 2005 (BRASIL, 2005), e dos docentes, com seu plano de carreira estruturado pela lei nº 12.772 de 2012 (BRASIL, 2012). Ambas as carreiras possuem seu regime jurídico instituído pela lei nº 8.112 de 1990, que rege todos os servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas (BRASIL, 1990).

Há ainda outra forma de ingressar nos quadros da administração universitária federal, e no serviço público em geral, através de contratação de empresas terceirizadas. Entretanto, os postos de trabalho contratados pela via da terceirização geralmente são para atividades meio, como vigilância, limpeza, entre outros (SCHERCH, 2016).

## **2.4 A Escolha dos Cargos de Reitor, Vice-reitor e Pró-reitores**

A autonomia administrativa das universidades federais, assegurada na CF (BRASIL, 1988) e o princípio da gestão democrática, presente na LDB ao ensino público (BRASIL, 1996b), podem ser visualizados na forma como é feita a escolha de alguns de seus gestores.

Obedecendo aos preceitos de investidura em cargo público, que depende de aprovação prévia em concurso público, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão, de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988), a nomeação para os cargos de reitor e vice-reitor, também obedece alguns critérios e normas impostos em lei federal.

Conforme lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, hoje quase toda revogada, mas que com a redação dada pela lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995, mantém alguns artigos ainda vigentes, temos:

Art. 16. A nomeação de Reitores e Vice-Reitores de universidades, e de Diretores e Vice-Diretores de unidades universitárias e de estabelecimentos isolados de ensino superior obedecerá ao seguinte: (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

I - o Reitor e o Vice-Reitor de universidade federal serão nomeados pelo Presidente da República e escolhidos entre professores dos dois níveis mais elevados da carreira ou que possuam título de doutor, cujos nomes figurem em listas

tríplices organizadas pelo respectivo colegiado máximo, ou outro colegiado que o englobe, instituído especificamente para este fim, sendo a votação uninominal; (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

II - os colegiados a que se refere o inciso anterior, constituídos de representantes dos diversos segmentos da comunidade universitária e da sociedade, observarão o mínimo de setenta por cento de membros do corpo docente no total de sua composição; (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

III - em caso de consulta prévia à comunidade universitária, nos termos estabelecidos pelo colegiado máximo da instituição, prevalecerão a votação uninominal e o peso de setenta por cento para a manifestação do pessoal docente em relação às demais categorias; (Redação dada pela Lei nº 9.192, de 1995)

Parágrafo único. No caso de instituição federal de ensino superior, será de quatro anos o mandato dos dirigentes a que se refere este artigo, sendo permitida uma única recondução ao mesmo cargo, observado nos demais casos o que dispuserem os respectivos estatutos ou regimentos, aprovados na forma da legislação vigente, ou conforme estabelecido pelo respectivo sistema de ensino. (Incluído pela Lei nº 9.192, de 1995) (BRASIL, 1968b)

Assim, os cargos de reitor e vice-reitor das universidades federais brasileiras são exclusivos de servidores públicos civis da classe docente, com título de doutor, cujos nomes estejam em uma lista tríplice, organizado pelo seu conselho máximo e são nomeados pelo Presidente da República. Tais regras constam também no Decreto Federal nº 1.916, de 1996, que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior (BRASIL, 1996a).

Apesar da nomeação do dirigente máximo das universidades federais ser feita pelo Presidente da República, este geralmente a faz em consonância com o mais votado nas consultas prévias feitas à comunidade universitária que, como se verifica no inciso III do artigo 16 da lei nº 5.540, deve prevalecer o peso de 70% para os votos dos

docentes. Este modelo é chamado comumente de modelo proporcional, na medida em que o peso dos votos de professores é de 0,7, e os 0,3 restantes divididos entre a categoria dos técnico-administrativos e estudantes, sobre o total de votos verificados na consulta pública. O estudo de Michereff Júnior (2017), sobre as eleições nas universidades federais, verificou que, em dados de 2016, somente 25% das universidades federais adotaram o modelo proporcional em suas últimas consultas para escolha do reitor e vice-reitor. O modelo paritário é o preponderante, adotado em 74% das universidades que elaboram consultas à comunidade universitária. Neste modelo, o peso dos votos é de um terço para cada categoria. Já o modelo comunitário é adotado por 1% delas e se caracteriza pela inserção da sociedade civil organizada da localidade, como uma quarta categoria de votantes (MICHHEREFF JÚNIOR, 2017). Desta forma, embora haja os princípios da autonomia administrativa e da gestão democrática na escolha de parte dos gestores das universidades, estes são postos em xeque na medida em que algumas instituições ainda adotam o modelo proporcional de escolha de reitores e vice-reitores (privilegiando o peso de uma categoria em detrimento das demais) e quando reserva esses cargos exclusivamente aos docentes, como se verifica nas disposições da lei nº 5.540, citada anteriormente.

Já a escolha de pró-reitores e cargos correlatos a este, tais como secretários, superintendentes e funções ligadas à administração central no âmbito de cada universidade, fica a critério de cada instituição, no uso de suas atribuições legais e estatutárias. Não foram encontradas normativas legais que imponham regras e/ou requisitos para a escolha e nomeação destas funções dentro da universidade. Infere-se que tais funções possam se enquadrar nos cargos de livre nomeação e exoneração, previstos na CF (BRASIL, 1988), combinado com o princípio da autonomia administrativa das universidades (BRASIL, 1996b).

Ainda no gozo do princípio da autonomia administrativa, prerrogativa das universidades federais brasileiras, cada instituição pode prever ou regular a nomeação para estas funções dentro dos seus estatutos ou regimentos. Por exemplo, a UFRGS, no seu Estatuto relata que é competência do reitor prover os cargos de pró-reitores (UFRGS, 1994). Já no Estatuto da UFSC, além de sinalizar a competência do reitor para a nomeação de pró-reitores e secretários, impõe que Pró-Reitorias e as Secretarias vinculadas às atividades-fim da Universidade terão seus titulares escolhidos entre os docentes, facultando-se, no caso

das Pró-Reitorias afetas às atividades-meio, a escolha dentre servidores da carreira técnico-administrativo (UFSC, 1978).

Apresentado de forma *en passant* as concepções sobre a instituição universidade, seu histórico, a administração universitária, como se dá o ingresso na carreira pública e a forma de escolha e nomeação dos gestores das universidades federais brasileiras, importa conhecer um pouco como se deu a inserção das mulheres no mercado de trabalho, em especial o urbano, e como se deu o acesso delas na educação superior, as concepções sobre a divisão sexual do trabalho e o fenômeno teto de vidro, que estão intimamente ligados, e qual a relevância de seu rompimento.

### **3 AS MULHERES NO CONTEXTO DO TRABALHO**

As sociedades jamais poderiam ter vivido, ter-se reproduzido ou desenvolvido sem o trabalho doméstico das mulheres, que é invisível.

(PERROT, 2013, p. 109).

O problema não é ser humano, mas ser humano do sexo feminino.

(ADICHIE, 2015, p. 43)

Neste capítulo, a intenção principal é apresentar algumas concepções sobre o fenômeno teto de vidro e a divisão sexual do trabalho, motivo pela qual alguns teóricos creditam ser uma das razões da baixa representação de mulheres em cargos de poder e decisão. Antes, entretanto, faz-se necessário apresentar um breve histórico sobre a inserção das mulheres no mercado de trabalho urbano e seu acesso ao ensino superior, especialmente no Brasil.

#### **3.1 Breve Histórico sobre as Mulheres no Mercado de Trabalho Urbano e seu no Ingresso no Ensino Superior**

Algumas transformações nas sociedades ocidentais tem sido fruto das lutas feministas, do ingresso da mulher no mercado de trabalho e de políticas de promoção de igualdade de gênero (SPM, 2010).

Para Matos e Borelli (2012), uma das maiores transformações ocorrida nos últimos cem anos foi a presença marcante das mulheres no mundo do trabalho. Entretanto, as autoras reconhecem que, na verdade, as mulheres sempre trabalharam, embora seus labores não fossem evidentes porque se confundiam com ofícios coletivos e familiares. “Seu trabalho era da ordem do doméstico, da reprodução, não valorizado, não remunerado” (PERROT, 2013, p. 109).

Exercendo ofícios não reconhecidos e que não traziam remuneração, as mulheres muitas vezes não passavam de ajudantes de seus maridos. E é com o regime assalariado, principalmente com a industrialização a partir dos Séculos XVIII e XIX no Ocidente, e com o ingresso massivo das mulheres no mercado de trabalho que algumas questões sobre o trabalho da mulher vêm à tona (PERROT, 2013).

É o setor têxtil o grande empregador das mulheres, nas fábricas e ateliês, durante a Primeira Revolução Industrial, em se tratando de Inglaterra e França. O regime de trabalho era árduo, pouco qualificado, monótono, insalubre. Ainda em um contexto inglês e francês, com a Primeira Guerra Mundial, as mulheres substituem os homens nas fábricas, que foram mobilizados para a frente de batalha, e se veem obrigadas a se reorganizarem, com nova divisão do trabalho, espaços para aleitamento e chefias femininas. Este processo é irreversível, mesmo no pós-guerra, e a absorção da mão de obra feminina se repete com a Segunda Guerra Mundial (PERROT, 2013).

No Brasil, segundo Matos e Borelli (2012), na última década do Século XIX, com a intensificação do processo de modernização, as mulheres eram maioria em alguns setores como a fiação, tecelagem, vestuário, manufatura de tabacos, entre outros, ficando sua participação reduzida nos setores como a construção civil e a metalurgia, por exemplo. Tais atividades em que as mulheres foram penetrando foram sendo, progressivamente, desprestigiadas, desvalorizadas tanto de forma monetária como social, e descartadas pelos homens. Essa desvalorização foi determinante para o emprego ainda mais maciço de mulheres nas indústrias. Embora o cotidiano de trabalho fosse bastante árduo, em ambientes insalubres, jornadas que atingiam até 14 horas diárias, sem descanso semanal, as trabalhadoras eram tratadas, inclusive pela imprensa operária, como frágeis, indefesas, passivas e carentes de consciência política, mesmo participando ativamente das lutas operárias (MATOS; BORELLI, 2012).

Foi neste período também que surgiu “a necessidade de educação formal para a mulher, vinculando-a a modernização da sociedade, à higienização da família, à construção da cidadania dos jovens” (LOURO, 2017, p. 447). Isso porque já estava ocorrendo o processo chamado feminização do magistério, pois as escolas normais já estavam recebendo e formando mais mulheres que homens, e como as moças e rapazes deviam estudar em classes separadas (às vezes em turnos e até em escolas diferentes), havia a necessidade de formar mais professoras para esta demanda crescente de meninas estudantes. Esse abandono dos homens da sala de aula também foi observado em outros países e é provável que esteja vinculado ao processo de industrialização e modernização, que ampliou as oportunidades de trabalho a eles (LOURO, 2017).

O acesso das mulheres ao ensino superior também começou no Século XIX. Para García e Sedeño (2002), a primeira instituição que admitiu mulheres foi a de Oberlin, nos EUA, em 1837. Na Suíça, as

mulheres puderam cursar ensino superior após 1860; na Inglaterra, após 1870; na França, após 1880; na Alemanha, após 1900; e na Espanha após 1910 (GARCÍA; SEDEÑO, 2002; HAYASHI *et al.*, 2007). Na Universidade de Cambridge, na Inglaterra, por exemplo, a restrição ao acesso só findou em 1947 (HAYASHI *et al.*, 2007). Como se verá adiante, foi por volta de 1870 que o Brasil permitiu a entrada das mulheres nas instituições de ensino superior.

Ainda no fim do Século XIX e nas primeiras décadas do Século XX, grande parte dos trabalhadores no Brasil eram mulheres e crianças (RAGO, 2017).

Em resposta às reivindicações do operariado por redução de jornada de trabalho e melhores condições, surge a legislação trabalhista, e as primeiras medidas regulamentadoras do trabalho feminino, entre os anos de 1917 e 1919, proibindo a jornada noturna e as atividades no último mês de gravidez e primeiro do puerpério (MATOS; BORELLI, 2012). Neste período também crescem as denúncias de assédio sexual<sup>7</sup> sobre as trabalhadoras, que se revoltavam contra tais situações de humilhação (RAGO, 2017). As medidas protetivas, entretanto, acabam por gerar mais ambiguidades e contradições na medida em que, ao proteger as mulheres por considerá-las frágeis e vulneráveis, provocaram demissões, dificultando a reinserção feminina no mercado de trabalho. Além disso, elas passaram a ser consideradas mais onerosas aos olhos dos empregadores. Alternativamente, as mulheres passaram a dedicar-se mais às atividades de comércio, muitas vezes de produtos por elas manufaturadas, e também em domicílios (MATOS; BORELLI, 2012).

Foi também no período pós Primeira Guerra Mundial, em 1918, que a ideia de que a mulher deveria se dedicar exclusivamente às tarefas da casa e da maternidade ganhou força na sociedade como um todo (MATOS; BORELLI, 2012). O mundo do trabalho começa a representar uma ameaça à honra feminina, levaria à degradação da família, sendo essa visão associada à vontade de direcionar a mulher à vida privada, redefinindo o lugar dela na sociedade (RAGO, 2017). Denúncias sobre as difíceis condições do trabalho feminino se multiplicaram, condenando o labor fora do lar e contribuindo ainda mais para esta ideia. Havia quem defendesse que a participação da mulher na vida pública era incompatível com sua constituição biológica (RAGO, 2017). O trabalho

---

<sup>7</sup> Rago (2017) afirma que o motivo central da primeira grande greve da indústria têxtil suscitado pelos trabalhadores de uma fábrica, em 1903, foi a demissão de uma operária, que tivera um filho com seu mestre e que a despedira.

feminino fora de casa ficou fadado apenas às categorias mais pobres da população (MATOS; BORELLI, 2012). Entre 1920 e 1940, diminuiu a presença feminina no mercado de trabalho, devido a fatores como a industrialização, as ações contra o trabalho feminino e a legislação protetiva (RAGO, 2017; MATOS; BORELLI, 2012). Rago (2017) afirma que as mulheres foram sendo progressivamente expulsas e substituídas pelos homens no decorrer do Século XX nas fábricas, pelos mesmos motivos que as levaram ao ingresso no mercado de trabalho: o crescimento da produção industrial e o processo de modernização. O mundo do trabalho, para as mulheres, era representado pela metáfora do cabaré<sup>8</sup>, e o lar valorizado como lugar do ninho sagrado, abrigando a rainha do lar e o rei da família (RAGO, 2017).

Ao mesmo tempo, a ideologia da maternidade foi revigorada pelo discurso masculino: ser mãe, mais do que nunca, tornou-se a principal missão da mulher num mundo em que se procurava estabelecer rígidas fronteiras entre a esfera pública, definida como essencialmente masculina, e a privada, vista como lugar natural da esposa-mãe-dona de casa e de seus filhos (RAGO, 2017, p. 591)

Com isso, as mulheres passaram então a ocupar espaço em empregos menos visíveis e estáveis, como o doméstico e domiciliar, no comércio e na burocracia dos escritórios, com menor *status*, como os de telefonistas, secretárias, datilógrafas, entre outros (MATOS; BORELLI, 2012). Nos espaços públicos (já definidos como de esfera masculina) em que as mulheres conseguiam se inserir, seu papel era sempre de coadjuvante ou desempenhando papéis menos importantes no campo produtivo (RAGO, 2017). Tais atividades ligadas à burocracia demandaram maior qualificação profissional. E mesmo com o empenho das mulheres em se qualificarem para estas funções, os salários pagos

---

<sup>8</sup> A autora não explica explicitamente esta metáfora ao citá-la nesta passagem de seu texto. Porém, ao longo do parágrafo desta afirmação, ela relata que “o mundo do trabalho acabou sendo considerado um espaço ameaçador para moralidade das mulheres (...)” inferindo-se então a analogia entre trabalho/cabare (esfera pública) e lar/sagrado (esfera privada) (RAGO, 2017, p. 588).

não acompanhavam o seu empenho, sendo inclusive rebaixados (MATOS; BORELLI, 2012).

Cabe destacar que profissões de maior prestígio, que exigiam qualificação universitária eram de difícil acesso às mulheres, visto que foi somente no fim do Século XIX que a legislação brasileira as autorizou a frequentar instituições de ensino superior, como relatado anteriormente. Para Blay e Conceição (1991), isso aconteceu em 19 de abril de 1879, quando Dom Pedro II aprovou uma lei permitindo o acesso. Isso porque ele havia concedido uma bolsa de estudos a Maria Augusta Generosa Estrela (Foto 3), em 1876, para estudar medicina em Nova Iorque, mas esta não lhe permitia exercer a profissão no seu retorno (BLAY; CONCEIÇÃO, 1991). Já para Beltrão e Alves (2009), o decreto que autorizou a mulher o acesso ao ensino superior é de 1881. Apesar das divergências de datas, pode-se afirmar que tal acesso só se deu nas últimas décadas do Século XIX. O pioneirismo de Maria Augusta é considerado um marco no acesso da mulher ao ensino superior no Brasil.

**Foto 3** - Maria Augusta Generosa Estrela



Fonte: Associação Brasileira de Mulheres Médicas. Disponível em <http://www.abmmnacional.com/historia.htm>. Acesso em 9 de nov. 2018

Mesmo com a autorização para frequentar as universidades, é importante salientar que a exclusão feminina permanecia. Isso porque os

cursos secundários, fundamentalmente masculinos, eram onerosos, e os cursos normais não habilitavam as mulheres ao acesso às faculdades, (BELTRÃO; ALVES, 2009).

As que conseguiam ingressar nos cursos superiores enfrentavam dificuldades em exercer suas profissões. Pioneira na área do Direito, Mirtes de Campos (Foto 4) formou-se em 1899, mas só conseguiu seu registro na Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) em 1905 (MATOS; BORELLI, 2012). Para Guimarães e Ferreira (2009), outras mulheres antes de Mirtes já haviam colado grau na Faculdade de Recife, em 1888, mas nunca chegaram a exercer seus ofícios. Por esta razão é que Mirtes foi a primeira mulher a exercer a advocacia no Brasil, desmistificando a ideia de que este ofício era privilégio masculino, deixando uma obra consistente no campo da jurisprudência. Além disso, foi pioneira também na luta pelos direitos femininos, levantando bandeiras como a do direito da mulher ao voto (GUIMARÃES; FERREIRA, 2009).

**Foto 4** - Mirtes de Campos



Fonte: Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro. Disponível em <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/museu/curiosidades/nobau/myrthes-gomes-campos>. Acesso em 24 out. 2018.

Em algumas áreas, contudo, as mulheres eram mais aceitas. O Magistério, como já relatado anteriormente, a Enfermagem, a Farmácia e a Odontologia apresentavam menos obstáculos, mas ainda assim bastante significativos (MATOS; BORELLI, 2012).

Decorridos quase 100 anos da permissão de acesso da mulher a frequentar o ensino superior, o Brasil teve sua primeira reitora eleita. Mas para exercer o cargo ela precisou de autorização para tal. Foi Nadir

Gouvêa Kfourri, em 1976, na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) (PUC-SP, 2018). Ela foi também a primeira mulher no mundo a ser reitora de uma universidade católica, mas para exercer o cargo, Dom Paulo Evaristo Arns teve que interceder por ela junto ao Papa Paulo VI, no Vaticano (KFOURI, 2011; 2017). Uma curiosidade que vale a pena ser citada em relação ao seu mandato foi sua postura firme diante do episódio chamado a invasão de 1977. Nadir estava exercendo a reitoria quando o então secretário de segurança pública do estado de São Paulo, Erasmo Dias, liderou uma invasão policial ao campus, reprimindo uma reunião da União Nacional dos Estudantes (UNE) que na época estava na ilegalidade. O episódio, conhecido como a invasão de 1977, resultou em centenas de alunos presos e outros feridos. A reitora, indignada perante a violência, negou-se a cumprimentar Erasmo quando este lhe estendeu a mão e disse: “não dou a mão a assassinos”. Este gesto ficou registrado (Foto 5) e virou um símbolo de resistência à ditadura no Brasil (MEMÓRIAS DA DITADURA, 2018).

**Foto 5** - Nadir Gouvêa Kfourri



Fonte: Memórias da Ditadura, 2018. Disponível em <http://memoriasdaditadura.org.br/biografias-da-resistencia/nadir-kfourri/index.html>. Acesso em 24 out. 2018

Atualmente, a expansão do ensino médio e universitário ampliou a escolaridade feminina, tornando-as mais competitivas, capazes de enfrentar resistências e preconceitos e aumentando sua presença em

setores que até então elas não conseguiam atingir (MATOS; BORELLI, 2012). E o acesso das mulheres à educação foi e ainda é objeto dos documentos e conferências internacionais da Organização das Nações Unidas (ONU), como uma das ações para eliminar discriminações contra a mulher em diversos aspectos de sua vida, como será apresentado mais adiante nesta dissertação. No Brasil, o hiato de gênero e o déficit educacional das mulheres fizeram parte de nossa realidade por cerca de 450 anos, sendo que se conseguiu eliminar esse *gap* ao longo do Século XX (BELTRÃO; ALVES, 2009).

Essa reversão do acesso das mulheres ao ensino superior se comprova ao verificar alguns dados. Na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), por exemplo, de 1970 a 2005, o número de alunas ingressantes multiplicou-se 14 vezes, ao passo que dos alunos o número cresceu 8 vezes. Ou seja, em 1970, as mulheres representavam 24,7% dos discentes desta instituição, e em 2005 este percentual chegou a 43,5% (VASCONCELLOS; BRISOLLA, 2009). Segundo o último censo da educação superior, com dados de 2017, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), as mulheres são a maioria entre as matrículas efetuadas (com 57%) e entre as concluintes (com 61,1%), no que se refere a cursos de graduação, presencial e a distância, em todo o ensino superior brasileiro. No âmbito das universidades federais, as mulheres também já são maioria na carreira dos técnico-administrativos em educação, com 51,6%. É somente na carreira de professor de ensino superior que ainda predomina a presença dos homens, com 54,1% (INEP, 2018).

Sobre a legislação brasileira que regulamenta o trabalho feminino, pode-se dizer que ela foi implementada de forma assistemática, iniciando no final da década de 1910 em São Paulo, culminando no capítulo “Da proteção do trabalho da mulher”, na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em 1943, ainda hoje presente nesta legislação, embora atualizada. Na época, ficou estabelecida a equiparação salarial entre homens e mulheres, coibiu-se o trabalho feminino em tarefas inadequadas a sua capacidade física ou que as colocassem em risco, alguns trabalhos noturnos foram vetados, regulamentou-se a licença maternidade e a exigência de creches em empresas. Foi em 1943 também que a mulher conquistou o direito de trabalhar sem a autorização do marido; e em 1962, com o Estatuto da Mulher Casada, é que se retirou do Código Civil o direito do marido de impedir que sua esposa trabalhe fora de casa (MATOS; BORELLI, 2012).

No Brasil, apesar das medidas de proteção à mulher no mercado de trabalho, algumas delas, historicamente, tiveram efeito de gerar ações discriminatórias e provocar refluxo de empregabilidade, especialmente das décadas de 1920, 1960 e 1980. Além disso, em alguns momentos e setores onde se viu a maior empregabilidade feminina, esta ocorreu junto com o rebaixamento salarial. Isso ocorreu na década de 1980 e início de 1990, num período de elevada inflação, no setor bancário, onde os critérios para contratação foram alterados, com menores salários, e provocando uma maioria feminina neste setor (MATOS; BORELLI, 2012).

Todas essas conquistas das mulheres, principalmente o acesso à educação, no entanto, ainda não conseguiram reverter outros hiatos de gênero que a mulher enfrenta no mercado de trabalho, no acesso à renda igualitária, na representação parlamentar, entre outros (BELTRÃO; ALVES, 2009). Na atual configuração do capitalismo e do patriarcado, as mulheres são um grupo onerado pelo cotidiano do trabalho feito gratuitamente (em seus lares), são direcionadas a ocupações específicas, pior remuneradas se comparada aos homens em uma mesma função e sub-representadas politicamente (BIROLI, 2018).

Especificamente sobre diferenças salariais, em números de 2014, as mulheres percebem uma renda em torno de 30% menor que a dos homens (PINHEIRO *et al.*, 2016).

Através deste breve histórico apresentado, percebe-se então que a inserção da mulher no mercado de trabalho e no ensino formal se deu de forma diferenciada comparada a dos homens, o que provocou características peculiares ao labor feminino. Uma delas, apresentada por alguns autores, é a divisão sexual do trabalho. Esta divisão seria ainda, para eles, uma das possíveis causas que contribuem para tais diferenças e hiatos entre o trabalho de homens e mulheres; e o fenômeno teto de vidro um de seus reflexos. Estes temas serão apresentados a seguir.

### **3.2 A Divisão Sexual do Trabalho e o Fenômeno Teto de Vidro**

Viu-se no subcapítulo anterior que a entrada da mulher no mercado de trabalho urbano e o acesso à educação formal tiveram características próprias.

Segundo Kergoat (2009) estas condições diferenciadas vividas pelos homens e pelas mulheres não são produto de uma condição biológica, e sim de construções sociais. Para a autora, homens e mulheres formam grupos sociais envolvidos em relações sociais

baseadas no sexo, que, no caso do trabalho, se exprimem através de uma divisão social entre os sexos, chamada então de divisão sexual do trabalho. Assim, “a divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais de sexo”, sendo adaptada historicamente em cada sociedade (KERGOAT, 2009, p. 67).

Ainda para Kergouat (2009), suas principais características encontram-se na destinação prioritária dos homens à esfera produtiva, com eles ocupando funções de forte valor social, enquanto a esfera reprodutiva é destinada às mulheres; e tem dois princípios organizadores: o de separar (há trabalhos de homens e trabalhos de mulheres), e o de hierarquizar (o trabalho do homem tem mais valor do que o da mulher) (KERGOAT, 2009).

Para Biroli (2018, p. 21) “falar em divisão sexual do trabalho é tocar no que vem sendo definido, historicamente, como trabalho de mulher, competência de mulher, lugar de mulher”. É, ao mesmo tempo, um assunto delicado, pois atribui a todas as mulheres uma posição equivalente (são atribuídas a elas tarefas que são liberadas para os homens) e porque as diferencia de outros atores sociais (elas são marcadas de forma diferente e oneradas pela divisão de tarefas e responsabilidades).

É mister enfatizar que, embora não seja objeto desta dissertação, a divisão sexual do trabalho recai sobre homens e mulheres em conjunto com os marcadores sociais de classe e raça (BIROLI, 2018). Para a autora, não se pode “pressupor que os privilégios estarão sempre entre os homens, e as desvantagens e as formas mais acentuadas de exploração, entre as mulheres” (BIROLI, 2018, p. 22). Isso se verifica, por exemplo, quando analisamos a proporção de trabalhadores inseridos em formas precárias de ocupação: 39,1% deles são mulheres negras; 31,6% de homens negros; 27% de mulheres brancas; e 20,6% de homens brancos (PINHEIRO *et al.*, 2016). Para Biroli (2018, p. 23), o fato da divisão sexual do trabalho “não incidir igualmente sobre todas as mulheres implica que a produção do gênero que assim se dá é racializada e atende uma dinâmica de classe”. Um dos pressupostos defendido pela autora é que a divisão sexual do trabalho é a base onde se fundamentam as hierarquias de gênero nas sociedades contemporâneas, provocando restrições e desvantagens que influenciam as trajetórias das mulheres. Seu segundo argumento é que tais hierarquias assumem diferentes formas segundo a classe e raça de cada mulher. Só que ela não se detém nestes limites de vantagens de classe e raça: ela também impacta as mulheres privilegiadas, mas com consequências distintas das que se impõem à maioria das mulheres.

Para a SPM (2018), a divisão sexual do trabalho

repercuta fortemente nos cargos e funções ocupados pelas mulheres e em seus rendimentos, já que são destinadas às mulheres principalmente tarefas e ocupações que remetem a cuidado e serviços que são menos valorizados socialmente. (SPM, 2018, s.p.)

O conceito da SPM é corroborado por Biroli (2018) quando esta afirma que a divisão sexual do trabalho, calcada em concepções tradicionais do feminino e do masculino, tem impacto no acesso das mulheres a cargos políticos. Ou seja, ela pode ser uma das causas da baixa participação das mulheres em cargos políticos e de alto poder hierárquico. Ela afirma que é cada vez mais difícil sustentar uma ideia de opressão comum a todas as mulheres, mas que a divisão sexual do trabalho pode ser considerada uma delas:

o acesso a posições de poder no mundo do trabalho é um exemplo claro de que as desigualdades de gênero permanecem mesmo entre os estratos mais ricos e com maior acesso à educação formal: o chamado “teto de vidro” tem sido constatado nas empresas, na burocracia de Estado e na política, definindo limites mesmo para as mulheres que tiveram oportunidades semelhantes às de seus colegas homens e que são mais escolarizadas do que eles. (BIROLI, 2018, p. 13)

Para Wirth (2001, p. 1, tradução nossa), o termo teto de vidro foi cunhado nos anos 70 nos EUA, e “descreve barreiras artificiais invisíveis, criadas por preconceitos atitudinais e organizacionais, que bloqueiam as mulheres aos altos cargos executivos”.

Já para Steil (1997) e Cappellin (2008) o conceito remonta a década de 80. Steil (1997, p.62-63) o descreve da seguinte forma:

uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional, (...) impedindo avanços

individuais exclusivamente em função do gênero, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional.

Cunhado a partir do termo inglês *glass ceiling*, Cappellin (2008) afirma que a expressão foi utilizada pela primeira vez por Hymowitz e Schellhardt, em 1986, e por Morrison, em 1992. Para a autora, o fenômeno não é uma queixa, mas “o registro da existência de mecanismos que atuam na rigidez e no fechamento da estrutura das hierarquias organizacionais”, mesmo quando muitas mulheres conseguem seus diplomas universitários (CAPPELLIN, 2008, p. 96).

Para Vaz (2013), o fenômeno teto de vidro também é chamado de segregação hierárquica ou vertical, em função do gênero, no mercado de trabalho. Está relacionado não só com uma barreira, mas com a velocidade menor com que as mulheres ascendem em suas carreiras, resultando em sua sub-representação nos cargos de maior poder, de maior prestígio e de maiores remunerações. Além disso, o fenômeno é observado mesmo quando as mulheres possuem uma produtividade igual ou superior aos homens, o que pode evidenciar o gênero como o motivo da segregação, e não as competências gerenciais (VAZ, 2013).

É importante salientar que alguns autores vêm sinalizando que a metáfora do teto de vidro não abarca todas as discriminações em que as mulheres sofrem desde sua inserção no mercado de trabalho, nem a complexidade da realidade das organizações (MEYERSON; FLETCHER, 2000; WIRTH, 2001; RYAN; HASLAM, 2005; CAPPELLIN, 2008; BENDL; SCHMIDT, 2010; MOSCHKOVICH, 2012; LIMA, 2013).

Wirth (2001), uma estudiosa sobre o fenômeno teto de vidro nas organizações, utiliza também o termo *sticky floor*, algo como chão grudento, que descreveria certas forças que mantêm as mulheres coladas na base da pirâmide do trabalho.

Ryan e Haslam (2005), em seus estudos sobre a nomeação de mulheres para o conselho de administração de empresas com base da variação das ações no mercado financeiro, verificaram que estas têm sido escolhidas em épocas de crise financeira geral no mercado de ações, visto que as empresas tiveram um desempenho consistentemente ruim nos meses que antecederam a nomeação das mulheres, circunstâncias que não foram percebidas ao analisar as nomeações dos homens. Ou seja, as mulheres são particularmente mais suscetíveis de serem colocadas em posições de liderança em circunstâncias de crise

financeira geral e de desaceleração no desempenho da empresa. Os autores afirmam que, ao romper com o teto de vidro existente, as mulheres enfrentariam o *glass cliff*, que pode ser traduzido como penhasco ou precipício de vidro, simbolizando que a posição elevada atingida por elas é mais precária e associada a um maior risco de fracasso, tendo em vista a situação difícil da empresa no momento da escolha da mulher líder. Ou seja, mesmo chegando ao topo e rompendo o teto, as mulheres continuam enfrentando uma gama diversificada de barreiras e desafios.

Macarie e Moldovon (2012), além de citar o teto de vidro e o penhasco de vidro, apresentam no seu artigo teórico o termo *the glass escalator*, que se refere às maiores oportunidades de promoções desfrutadas pelos homens em profissões dominadas por mulheres. Essa metáfora, da escada rolante de vidro, ou ainda *the glass elevator*, segundo os autores, reforça ainda mais a concepção sobre o teto de vidro baseada no gênero, visto que muitos podem alegar que discriminações podem existir para homens e mulheres, dependendo da circunstância. Citando os estudos de William (1992) e Hultin (2003), os autores afirmam que, mesmo que existam discriminações e preconceitos para ambos, são as mulheres que encontram o teto de vidro para romper e são os homens que têm o elevador de vidro para facilitar suas promoções e avanços profissionais.

Cappellin (2008) afirma que outras metáforas têm sido utilizadas para evidenciar fenômenos correlatos ao do teto. Para revelar a existência de filtros na exclusão e diferenciação de oportunidades, cruzando setores econômicos e áreas, o termo paredes de vidro ou *glass wall* é frequentemente usado. Ou seja, existem áreas e setores econômicos em que as mulheres ainda não conseguem penetrar, não de forma ascendente (com a segregação vertical vista na sub-representação das mulheres em posições de poder), mas de forma horizontal (com a segregação horizontal vista na manutenção de especializações no campo ocupacional). Uma das conclusões da autora é que é na articulação destas duas metáforas que melhor se analisam as organizações e seus processos de inclusão e exclusão, ora com obstáculos visíveis ora invisíveis. E se os contextos destas realidades se alteram, é necessário também mudar as metáforas: “Do teto, passa-se às paredes de vidro, e, em alguns casos, fala-se de céu de chumbo” (CAPPELLIN, 2008, p. 118).

Moschkovich (2012) afirma que nenhuma metáfora sozinha conseguiu captar todos os fenômenos complexos que envolvem a carreira de trabalho da mulher brasileira, especialmente a acadêmica.

Uma das metáforas utilizadas no seu estudo foi o termo paredes de fogo, ou *firewalls*, para relatar as desigualdades de gênero na carreira acadêmica na Unicamp, seu universo de pesquisa.

Na mesma linha de pensamento de Moschkovich (2012), Lima (2013, p. 885), ao analisar os desafios e os obstáculos enfrentados pelas mulheres na carreira científica na área da Física, relata que, embora a concepção sobre teto de vidro ilustre parte importante do problema da segregação vertical, ele não é “adequado para dimensionar a complexidade dos obstáculos dispostos no decorrer da carreira científica”. A autora concebe que estas barreiras, ainda que informais, são muitas e diversificadas, se localizam ao longo de uma carreira, e não apenas no topo como a palavra teto poderia transmitir, e são consequências de múltiplos fatores. Para ela, o teto de vidro pode ser interpretado como se houvesse apenas um único obstáculo na carreira. Lima (2013, p. 886) propõe então a metáfora do labirinto de cristal, que abarcaria esta complexidade de dificuldades, e o concebe como sendo “os obstáculos encontrados pelas mulheres, simplesmente por pertencerem à categoria ‘mulher’, [...] dispostos ao longo de sua trajetória acadêmica, e até mesmo antes, na escolha da área de atuação”. Suas consequências são a desistência de uma carreira específica, a ascensão lenta e/ou a estagnação em um certo patamar e a perda de talentos ou seu sub-aproveitamento. Ainda sobre o labirinto de cristal, Lima (2013, p. 886) afirma: “Apesar de sua concretude, os obstáculos do labirinto também são transparentes como um cristal e podem passar despercebidos, já que suas armadilhas são construídas na massa cultural”. Pode-se concluir que a autora tentou abarcar, em sua metáfora, muitas dificuldades enfrentadas pelas mulheres, não só a da ascensão ao topo da carreira, indo ao encontro do que Meyerson e Fletcher (2000), indicam:

acreditamos que é hora de novas metáforas capturar as formas sutis e sistêmicas de discriminação que ainda perduram. Não é o teto que está segurando as mulheres de volta; é toda a estrutura das organizações em que trabalhamos: a base, as vigas, as paredes, o próprio ar. As barreiras ao avanço não estão apenas acima das mulheres, estão ao seu redor (MEYERSON; FLETCHER, 2000, p. 136, tradução nossa)

Nesta dissertação, por objetivar a análise da representação de mulheres nos altos cargos da administração universitária federal brasileira, optou-se por utilizar a metáfora do teto de vidro, no seu sentido segregacional, como um sinônimo da sub-representação de mulheres nos espaços de poder e decisão. Não se exclui, entretanto, a compreensão multifacetada das dificuldades sofridas pelas mulheres em suas carreiras laborais.

### **3.3 O Teto de Vidro na Iniciativa Privada e no Poder Executivo Federal Brasileiros**

Biroli (2018) relata que teto de vidro existe em vários estratos da sociedade, e a afirmativa se mostra verdadeira ao verificar alguns estudos e dados sobre o tema.

Na iniciativa privada, pesquisas têm demonstrado a existência do fenômeno, quando apresentam números de participação das mulheres em cargos de poder e decisão de algumas empresas. Bruschini e Puppini (2004) analisaram a Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), do Ministério do Trabalho, e encontraram um percentual de 23,6% de mulheres diretoras no setor formal das empresas brasileiras, no ano de 2000. Em seu estudo, além de verificarem a ocupação no cargo de diretora, as autoras analisaram o ramo de atividade da empresa onde as mulheres conseguem maior e menor representação. Na área de serviços comunitários e sociais as mulheres conseguem igualdade de representação no cargo de diretora, com 50,2%. Já na área da manufatura, somente 11,5% dos diretores são mulheres.

Cappellin (2008), também utilizando os dados do RAIS, verificou que, de 1996 a 2006, as mulheres ocuparam em torno de 30% dos cargos de diretoras gerais nas empresas brasileiras. Em seu estudo, a autora também analisou as áreas onde as mulheres conseguem maior e menor participação. Nos dados de 2004 e 2006, as diretoras na área de produção e operações em empresas da indústria extrativa, de transformação e de serviço de utilidade pública eram em torno de 10%. Já na área de recursos humanos e relações de trabalho essa representação sobe para aproximadamente 45%.

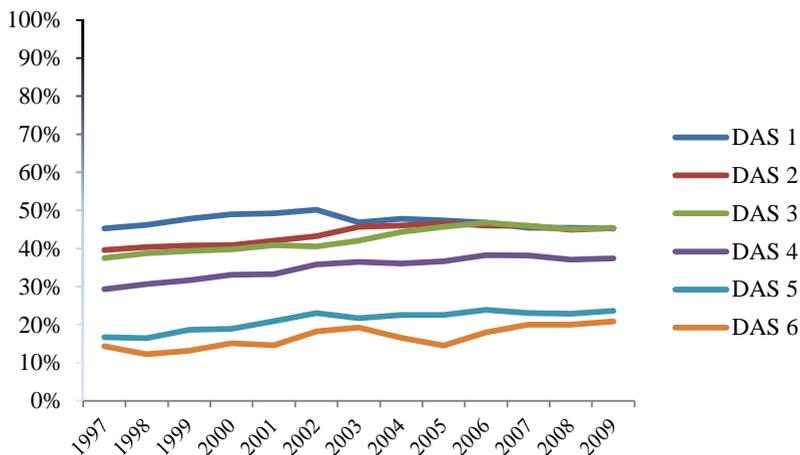
O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), em um relatório sobre as mulheres na administração das empresas brasileiras, aponta que elas ocuparam 7,71% das posições nos conselhos de administração e 3,9% possuem presidentes mulheres. No cargo de diretor-presidente das empresas, a participação de mulheres é de

somente 2,97% (IBGC, 2011). Em dados mais recentes, segundo o Instituto Ethos (2016), em cargos nos Conselhos de Administração e nos Quadros Executivo das empresas pesquisadas, as mulheres permanecem em minoria, com representação de 11% e 13,6%, respectivamente.

No âmbito governamental brasileiro, um diagnóstico bastante amplo foi realizado sobre a situação da mulher na administração pública no final da década de 1990 por Bernardes, De Moura e Acco (1998). Nesta época, as mulheres representavam cerca de 44% dos servidores públicos federais. Em alguns ministérios, como o da Educação, Saúde, Previdência e Assistência Social, a participação feminina superava a masculina. Das 29 carreiras analisadas pelos autores, em apenas 6 delas havia maioria de mulheres, como é o caso de Defensor Público, Oficial de Chancelaria, Censor, entre outras. Este diagnóstico ainda aponta que era nos cargos comissionados, também chamados de cargos em comissão, que se encontrava o maior gargalo da participação feminina. Neles, quanto maior o cargo em comissão, do grupo direção e assessoramento superiores (DAS), menor era a presença de mulheres. No ano analisado pelos autores, as mulheres ocupavam 45,53% dos DAS 1, de menor hierarquia e poder; enquanto que nos DAS 6, o percentual cai para apenas 13,24% (BERNARDES; DE MOURA; ACCO, 1998).

Em um estudo mais recente, Vaz (2013) reuniu evidências de que as carreiras do setor público no Brasil não escapam ao fenômeno teto de vidro. Em sua pesquisa sobre a representação de mulheres em cargos DAS, que possui 6 níveis de hierarquia, verificou que as mulheres são sub-representadas, na grande maioria dos níveis, entre os anos de 1997 a 2009. Para o cargo DAS 6, de maior hierarquia, a representação de mulheres em 1997 era de 14,4% ao passo que em 2009 foi para 20,9%. Já para a DAS 1, cargo de menor hierarquia e poder, este número já se mostra mais equilibrado em relação ao gênero, mas somente no ano de 2002 é que as mulheres ultrapassam os homens na representação, com 50,2% delas nomeadas para esta função. No Gráfico 2, a seguir, constam os números desta representação no período de 1997 a 2009, verificado pela autora. Esses números de Vaz (2013) corroboram com os encontrados por Bernardes, De Moura e Acco (1998).

**Gráfico 2** - Representação de mulheres (em %) no total de ocupantes dos cargos do grupo DAS, de 1997 a 2009



Fonte: Elaborado pela autora, conforme Vaz (2013)

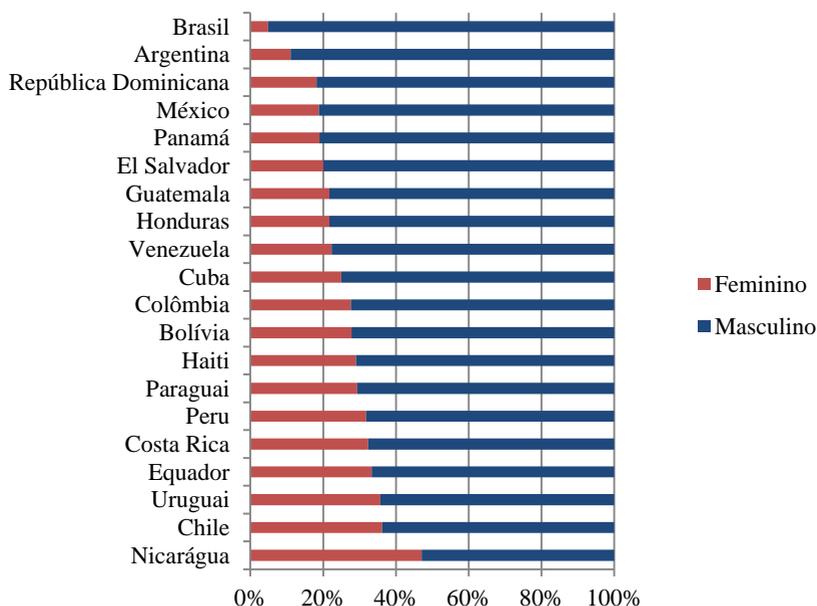
Os cargos de Ministro de Estado se enquadram na categoria de cargos em comissão de livre nomeação e exoneração, os mesmos dos estudos citados anteriormente. Conforme Bandeira e Melo (2010) e Melo (2015), as mulheres foram e estão sub-representadas nas pastas ministeriais. Um dado evidencia a disparidade histórica: até o primeiro mandato da Presidenta Dilma Rousseff, em 2011, depois de transcorridos 121 anos de República, os 31 presidentes anteriores haviam colocado somente 18 mulheres em pastas ministeriais como efetivas e interinas no Poder Executivo Federal brasileiro (BANDEIRA; MELO, 2010). Destas 18 mulheres, 11 foram nomeadas nos dois mandatos do Presidente Luis Inácio Lula da Silva, nos anos de 2003 a 2010. Ou seja, antes de 2003 o Brasil só teve 7 Ministras de Estado em todo seu período republicano. Os dados de Melo (2015) apontam que em 2013 tínhamos 25,6% de mulheres exercendo o cargo de Ministra de Estado, enquanto que no ano de 2015 o número caiu para 12,9%.

Esta representação de mulheres em gabinetes ministeriais compõe um indicador do Observatório de Igualdade de Gênero (OIG) da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe das Nações Unidas (CEPAL) e um dos indicadores da dimensão sobre o empoderamento político no Global Gender Gap Index (GGI) do World Economic Forum (WEF).

O OIG-CEPAL tem acompanhado esta representação em 36 países da América Latina, Caribe e Península Ibérica, elaborando um ranking desta participação. Nos últimos dados baseados no período presidencial de 2011 a 2014, o Brasil apresentou o segundo pior índice, com 4,9% de participação de mulheres nestes gabinetes, ficando na frente somente das Ilhas Virgens Britânicas. Salienta-se ainda que, embora o Brasil possua o pior percentual em representação de mulheres nestes cargos nos 20 países que compõem a América Latina, a situação dos demais não é muito melhor. A maior parte, 14 deles, apresenta percentual abaixo de 30%, e somente a Nicarágua apresenta um percentual acima de 40% de representação de mulheres em gabinetes ministeriais, com 47,1% (OIG-CEPAL, 2018).

O Gráfico 3, abaixo, apresenta os percentuais desta representação nos países da América Latina, conforme dados da OIG-CEPAL (2018).

**Gráfico 3** - Proporção de homens e mulheres (em %) em gabinetes ministeriais em países da América Latina no período presidencial de 2011 a 2014



Fonte: Elaborado pela autora, conforme dados do OIG-CEPAL (2018)

Em consulta ao site do Palácio do Planalto, em janeiro de 2018, dos 28 ministérios que compunham a Presidência da República, somente 2 mulheres eram Ministras, o que equivale aproximadamente a 7% de representação feminina (PALÁCIO DO PLANALTO, 2018). Em consulta feita ao mesmo site em janeiro de 2019, encontrou-se novamente 2 mulheres Ministras, o que equivale a 9,1% de representação, frente aos 22 pastas que compõem a Presidência da República (PALÁCIO DO PLANALTO, 2019).

Os números apresentados por Bernardes, De Moura e Acco (1998), Vaz (2013), Bandeira e Melo (2010), Melo (2015), OIG-CEPAL (2018) e os verificados no Palácio do Planalto (2018; 2019) nos levam a crer que o fenômeno teto de vidro parece estar presente também nas instituições públicas. No Brasil, apesar do acesso inicial ao cargo público se dar de forma igualitária, através de concurso público (BRASIL, 1988), e da presença quase igualitária entre homens e mulheres no ensino superior (INEP, 2018), a ascensão a cargos gerenciais e de poder não tem garantido igualdade de representação entre os sexos, especialmente em cargos de alta hierarquia como se verificou nos estudos citados anteriormente.

Melo (2011), ao discutir o desempenho do Brasil no Global Gender Gap Index<sup>9</sup> (GGI) nos relatórios sobre desigualdades de gênero do World Economic Forum (WEF), em que a classificação dos países é definida pelas diferenças entre os sexos, revela que o Brasil avançou em dimensões como participação e oportunidades na economia, educação, saúde, exceto nos indicadores de participação política. O GGI brasileiro tem aumentado desde 2006, mas a sua posição no ranking dos países analisados tem piorado (MELO, 2011; WEF, 2017; 2018). A Tabela 1, abaixo, apresenta estes índices dos anos de 2006, 2010, 2017 e 2018.

**Tabela 1** - GGI brasileiro e a posição do Brasil no ranking em 2006, 2010, 2017 e 2018

	<b>GGI</b>	<b>Posição no ranking</b>
2006	0,654	67º
2010	0,665	85º
2017	0,684	90º
2018	0,681	94º

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados de Melo (2011) e do WEF (2017; 2018)

<sup>9</sup> O índice vai de 0 a 1, onde 0 o país seria totalmente desigual e 1 totalmente igualitário (WEF, 2017; 2018)

Ainda sobre o GGI, são nos indicadores da dimensão sobre o empoderamento político do índice que o Brasil apresenta as piores pontuações. E o pior indicador é aquele que demonstra a participação de mulheres em cargos ministeriais, com um escore de 0,042, na mesma escala de 0 a 1, tanto em 2017 como em 2018, oscilando muito pouco sua posição no ranking específico desse escore, de 134º em 2017 (frente aos 144 países analisados), para 139º em 2018 (perante os 149 países estudados) (WEF, 2017; 2018). Para o WEF, a ampliação do hiato de gênero da dimensão sobre o empoderamento político no Brasil é grande demais para ser contrabalançada por uma série de melhorias modestas em todos os outros sub-índices de participação econômica e oportunidades do país (WEF, 2017). E é neste indicador sobre o empoderamento político que há a maior disparidade de gênero, em termos globais. A paridade total na liderança política e econômica é uma realidade somente em cinco países dos 149 estudados em 2018: Bahamas, Colômbia, Jamaica, República Democrática Popular do Laos e Filipinas (WEF, 2018).

Esta sub-representação ou baixa participação das mulheres em cargos de elevada hierarquia, verificada no setor privado e no setor público, tanto no âmbito internacional como no Brasil, também tem acontecido dentro da carreira acadêmica. Há estudos que demonstram a presença do teto de vidro no acesso a altos cargos na administração universitária. Estes dados e pesquisas estão melhores apresentados no Capítulo 4 desta dissertação, denominado As mulheres na administração universitária.

Algumas consequências perante a existência do teto de vidro na sociedade e a importância de sua quebra ou ruptura estão descritos a seguir.

### **3.4 A Importância de Romper o Teto de Vidro**

Como vimos anteriormente, existência do teto de vidro, esta barreira sólida e transparente, assim como demais outros fenômenos correlatos, tem impedido as mulheres, exclusivamente por seu gênero, de ascender a cargos elevados de gerência e de poder político.

Para Biroli (2018), o teto de vidro tem relação muito íntima com a divisão sexual do trabalho e, com a sua existência, as mulheres tem chances relativamente menores dos que os homens de ocupar posições

na política institucional, menos chances também de dar expressão política, na arena, a perspectivas, necessidades e interesses relacionados à sua posição social. Além disso, tem também menores chances de influenciar as decisões e produções de normas que podem as afetar diretamente.

A cidadania é, portanto, comprometida pela divisão sexual do trabalho, que em suas formas correntes contribui para criar obstáculos ao acesso a ocupações e recursos, à participação política autônoma (...) (BIROLI, 2018, p. 24).

Em outras palavras,

essa divisão [sexual do trabalho] tem impacto profundo nas democracias contemporâneas, uma vez que o equilíbrio entre trabalho remunerado e não remunerado e o acesso diferenciado a ocupações incidem nas hierarquias que definem as possibilidades de participação política, pensada não apenas como ocupações de cargos, mas também como engajamento em ações políticas (...). (BIROLI, 2018, p. 27).

Esta autora sustenta que “as desigualdades de gênero constituem os limites da democracia”, na medida em que a divisão sexual do trabalho acarreta em um menor acesso das mulheres à renda e ao tempo livre, impactando nas suas possibilidades de participação política (BIROLI, 2018, p. 43).

Para Melo (2015), o alijamento histórico das mulheres nas esferas de poder e decisão foi e é um obstáculo à consolidação plena da democracia em todos os países. “A democracia exige igualdade social” (SAFFIOTI, 2015, p. 39). Para a autora, a igualdade é um conceito de ordem política, sendo as desigualdades fontes de conflitos. O par igualdade *versus* desigualdade não deve ser confundido com o par identidade *versus* diferença, este último bem vindos em sociedades multiculturais. O que acontece é que, como não se alcançou um “grau desejável de democracia, há uma intolerância muito grande em relação às diferenças” (SAFFIOTI, 2015, p. 40).

Como consequência da menor presença das mulheres em arenas e espaços decisórios, a agenda política passa a ser bastante unilateral, e como já dito anteriormente, as possibilidades de inserção de pautas intimamente ligadas a elas ficam diminuídas (BIROLI, 2018).

Ao conceituar a representação política, Bobbio, Matteucci e Pasquino (2010) distinguem-na em três modelos. Um deles<sup>10</sup>, chamado por eles de representação como espelho ou representatividade sociológica, “concebe um organismo representativo como um microcosmos que fielmente reproduz as características do corpo político” (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2010, p. 1102). Entretanto, os autores admitem que o modelo levanta alguns problemas, tais como: quais as características merecem ser espelhadas no organismo representativo? Eles ainda reconhecem que algumas características dos representados, como etnia e sexo, por exemplo, não são encontrados entre os representantes, ou quando o são, o grau de representatividade é bastante baixo.

Para Miguel (2001, p. 253 e 254), “a busca da ampliação da representação política das mulheres - ou de outros setores politicamente excluídos, como ‘minorias’ étnicas - está baseada em primeiro lugar, numa questão de justiça intuitiva”, pois se trata de uma injustiça evidente. Em seu artigo, muito calcado na representação de mulheres no poder legislativo e a existência de uma política de cotas, o autor apresenta (e faz contrapontos) 3 linhas de raciocínio na defesa da paridade política: “a afirmação de uma *diferença moral* entre homens e mulheres, de uma *diferença de interesses* ou de uma *diferença estrutural*” (MIGUEL, 2001, p. 257, grifo do autor).

A primeira, acerca da existência de uma *diferença moral* entre homens e mulheres, postula que estes possuem diferenças acerca do julgamento moral, pois historicamente às mulheres sempre foi atribuído o papel do cuidado (em especial, a maternidade) e por isso possuem uma relação com o mundo diferente da dos homens, e elas passariam a imprimir esta moral do cuidado, esta sensibilidade nas arenas políticas. Ao nos mostrar este argumento, Miguel (2001) relata que os autores

---

<sup>10</sup> Os outros dois modelos são: 1) a representação como relação de *delegação*, que concebe o representante “como um executor privado de iniciativa e de autonomia, [...] seu papel aproxima-se muito ao de um embaixador”; 2) a representação como relação de *confiança*, que “atribui ao representante uma posição de autonomia e supõe que a única orientação para sua ação seja o interesse dos representados como foi por ele concebido” (BOBBIO; MATTEUCCI; PASQUINO, 2010, p. 1102, grifo do autor).

deste postulado negam sua vertente essencialista, defendendo que o padrão moral alternativo não é característica no gênero em si, mas que a relação com as mulheres é fruto de dados empíricos de suas pesquisas. O contraponto de Miguel (2001), deixando de lado aqui sua crítica ao essencialismo intrínseco do argumento e outras ponderações, é que, mesmo que essa moral diferenciada seja verdadeira, a presença de mulheres nos foros de decisão por vezes não imprime automaticamente esta moral diferenciada. Aqui, o autor relata que são inúmeros os exemplos dessa não-relação e cita nominalmente as políticas Margaret Thatcher, primeira-ministra do Reino Unido, entre 1980 a 1991, e Zélia Cardoso de Mello, ministra da economia do governo Collor, entre 1990 a 1992, que pouco imprimiram desvelo em suas gestões. Para Miguel então (2001, p. 263), “a afirmação da diferença moral entre homens e mulheres como base para a reivindicação da representação política paritária é dificilmente sustentável”.

A segunda linha de raciocínio, apresentada por Miguel (2001), postula a importância da representatividade das mulheres com a existência de *diferentes interesses* entre os gêneros. Ou seja:

As mulheres se devem fazer representar não porque sejam os vetores de uma ‘política desinteressada’ mas, ao contrário, porque possuem interesses especiais, legítimos, ligados ao gênero, que precisam ser levados em conta. Quando o sistema político está estruturado de forma tal que veda ou obstaculiza a expressão destes interesses (ou de quaisquer outros), revela-se injusto (MIGUEL, 2001, p. 264)

A crítica do autor a esta corrente também se refere ao essencialismo, pois parece que somente as mulheres poderão postular seus próprios interesses na arena política (então precisaríamos ter crianças também nas arenas?) ou ainda que os interesses de todas as mulheres fossem idênticos, não levando em conta suas diferentes posições como sujeitos, por vezes, contraditórios<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Convém salientar que, se levamos esse contraponto ao extremo, “nenhum representante único poderia falar por qualquer grupo, já que os indivíduos que o compõem mantêm relacionamentos por demais entrecruzados” (YOUNG, 2006, p. 142).

A última linha de raciocínio na defesa da paridade política refere-se ao que Miguel (2001) chama de existência da *diferença estrutural*. Ao citar Iris Marion Young, essa defesa sugere a necessidade de mulheres nos espaços de poder e decisão porque parte de uma perspectiva social ligada a padrões de experiências de vida, e que a diferença significativa entre mulheres e homens, negros e brancos, trabalhadores e donos dos meios de produção não são diferenças intrínsecas, são diferenças estruturais, ligadas “às posições que ocupam em dada formação social” (MIGUEL, 2001, p. 265). Estas perspectivas sociais precisam estar presentes nas arenas decisórias porque precisam ser ouvidas e precisam participar da construção de projetos coletivos. Ou seja, o que está em pauta é poder alcançar o pluralismo de perspectivas, que é o que caracteriza nossas sociedades contemporâneas (MIGUEL, 2001).

Pinto (2010, p. 18) ao abordar a presença de mulheres nas arenas políticas, especificamente nos parlamentos, nos questiona:

que mulheres queremos nos cenários políticos? Todas as mulheres, independente de classe, posição política, comprometimento com as questões de reconhecimento das minorias sem poder? Ou estamos lutando para elegermos nos parlamentos e nas posições-chave de poder, mulheres feministas que defendam as grandes causas do movimento? (PINTO, 2010, p. 18).

A autora relata então que os movimentos feministas, bem como de outras militâncias – como negros, por exemplo; tendem a responder afirmativamente a última pergunta e serem evasivos acerca da pergunta inicial, argumentando que, no caso das mulheres, as que não se reconhecem como sujeitos políticos, não lutariam pelas causas das mulheres. Mesmo que esta assertiva seja verdadeira, Pinto (2010) propõe uma outra perspectiva: só a presença de mulheres vitoriosas, feministas ou não, em um quadro de concorrência eleitoral, tem revelado a posição ocupada pela mulher no espaço público da sociedade, pois, em países em que o feminismo teve uma longa visibilidade com vitórias no campo dos direitos das mulheres, há um importante número delas nas disputas eleitorais, bem como nos cargos executivos e judiciários. Um estudo realizado na Índia por Beaman *et al.* (2009) vai ao encontro da posição de Pinto (2010). Os pesquisadores provaram que

a exposição repetida a mulheres eleitas melhorou as percepções sobre as líderes femininas e levou a futuros ganhos eleitorais tais com a tendência de mais cidadãos votarem em mulheres no futuro (BEAMAN *et al.*, 2009).

Ou seja, a luta pela representatividade tem sido/pode ser uma causa feminista, mas não restringe esta representatividade somente as que se identificam com a militância. Pinto (2010) ainda argumenta que, mesmo que a chegada dessas mulheres nos espaços de poder não esteja calcada em plataformas feministas, ou que sua militância já dentro do espaço de poder não seja ligada à causa feminista, é provável que demandas por direitos sociais e das mulheres tivessem mais espaço para discussão, bem como seriam melhor discutidas, com debate melhor qualificado, independente da posição política e ideológica.

Neste sentido, Pinto (2010) também nos trás a noção de perspectiva de Young na defesa da paridade política pela ótica da diferença estrutural, já citada anteriormente através de Miguel (2001). Um exemplo de Young, citado por Pinto (2010), traduz seu conceito de perspectiva nos seguintes termos:

Não é muito comum para pessoas sem atributos descritivos representarem uma perspectiva. [...] Um homem asiático-americano que cresceu em um bairro predominantemente afro-americano, que tem muitos amigos afro-americanos e que trabalha em um serviço comunitário com afro-americanos, por exemplo, pode ser capaz de representar uma perspectiva afro-americana em muitas discussões, mas a maioria dos homens asiático-americanos não poderia, porque eles são muito diferentemente posicionados (YOUNG *apud* PINTO, 2010, p. 18, tradução da autora).

Em suma, na visão de Miguel (2001) e Pinto (2010), a presença das mulheres nos espaços de poder e decisão e o rompimento do teto de vidro são importantes não porque as mulheres seriam melhores pelo seu histórico ligado ao cuidado (argumento da diferença moral), não porque levariam à agenda política causas ligadas ao gênero obrigatória e necessariamente (argumento da diferença de interesses), mas sobretudo porque poderiam levar às arenas institucionais perspectivas sociais relacionadas a padrões de experiências vividas diferentes daquelas que

já existem, ou, como Miguel (2001) denomina: pluralismos de perspectivas.

Alguns estudos realizados na Índia enriquecem ainda mais o debate sobre a importância da representação de mulheres nos espaços de poder e suas consequências. Beaman *et al.* (2010) demonstraram que nos conselhos de aldeia com líderes mulheres houve mais investimentos em pautas como a infraestrutura de água potável, saneamento, estradas, reparos em escolas e centros de saúde, entre outras, quando comparados com aldeias lideradas por homens. Iyer *et al.* (2012) comprovaram que a representação política obrigatória de mulheres, consequência do modelo de cotas para mulheres em cargos de lideranças nas aldeias implementado em 1993, levou a um aumento estatisticamente significativo no número de crimes denunciados contra as mulheres. Beaman *et al.* (2012) comprovaram que, nas aldeias com dois ciclos eleitorais de liderança feminina, as adolescentes tinham uma probabilidade significativamente maior de ter aspirações mais elevadas de realização para si do que as meninas que viviam em aldeias que nunca tiveram uma mulher líder. E nestas aldeias, o hiato de gênero na escolaridade dos adolescentes desapareceu, e as meninas passaram menos tempo nas tarefas domésticas.

Além das razões até aqui elencadas sobre a importância da representatividade das mulheres em espaços de poder e decisão, outras razões de ordem jurídica podem ser mencionadas. Algumas delas são mais gerais e tratam sobre a relevância da igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, a necessidade de eliminar todas as formas de discriminação, especialmente as fundadas em raça, cor, sexo, como é o caso da Convenção nº 111 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), de 1958 (OIT, 1958).

Outras são mais específicas, como a Convention on the Elimination of the all Forms of Discrimination Against Women<sup>12</sup> (CEDAW), de 1979, promulgada pelo Brasil em 2002 (BRASIL, 2002b). Ela relata expressamente que discriminar a mulher é uma violação aos princípios da igualdade, e dificultar sua participação na vida política, social, econômica e cultural de seu país, se constitui um obstáculo para o seu pleno desenvolvimento, inclusive para prestar serviços a sua nação (CEDAW, 1979). Também afirma que o desenvolvimento pleno e completo de um país só é possível com a participação máxima da mulher em todas as esferas, garantindo,

---

<sup>12</sup> traduzida para o português como Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher.

inclusive a igualdade de condições para ocupar cargos públicos (CEDAW, 1979).

No âmbito da legislação brasileira, especificamente aplicada à administração pública federal, tem-se o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3), aprovado em 2009, que prevê, entre inúmeras iniciativas, o incentivo de políticas públicas e ações afirmativas que promovam a participação das mulheres em espaços de poder e decisão (BRASIL, 2009b).

A questão da participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades em espaços de liderança também é meta específica dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), implementados pela Agenda 2030 da ONU. Esta agenda foi aprovada em 2015 por alguns líderes mundiais (ONU BR, 2017), e nos mostra que a pauta da representatividade das mulheres nos diversos espaços de poder e decisão, bem como a igualdade de gênero, ainda é algo que está sendo almejado pelas sociedades de forma geral.

O World Economic Forum (WEF), através de seu The Global Gender Gap Report, onde apresenta o GGI, tem apontado ainda que a falta de paridade de gênero também pode ter consequências econômicas. Segundo estimativas do Relatório de 2017, melhorar a paridade de gênero pode resultar em ganhos econômicos significativos para diversos países, que pode variar dependendo da situação de suas economias e dos desafios específicos que estes estão enfrentando atualmente. Estimativas sugerem que o mundo poderia aumentar o Produto Interno Bruto (PIB) global em US\$ 5,3 trilhões até 2025, ao melhorar em 25% a lacuna de gênero da dimensão de participação econômica do GGI, no mesmo período (WEF, 2017). Ademais, o The Global Gender Gap Report de 2017 apontou que a lacuna global geral entre os gêneros só será encerrada daqui a 100 anos em 106 países analisados desde o início do Relatório, em 2006, se nada for feito. A paridade na dimensão de empoderamento político do GGI pode levar 99 anos para ser superada, em termos globais, caso mantenhamos este mesmo ritmo (WEF, 2017). O The Global Gender Gap Report de 2018 apontou que este *gap* geral entre os gêneros poderá ser superado na América Latina e Caribe em 74 anos, indicando que os formuladores de políticas e outras partes interessadas podem agilizar esse processo tomando medidas mais fortes nos próximos anos. Para o WEF, há um forte imperativo para tomadas dessas medidas, em termos de justiça, maior igualdade social, bem como retornos econômicos (WEF, 2018).



## 4 AS MULHERES NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Quanto mais perto do topo chegamos, menos mulheres encontramos.

(MAATHAI *apud* ADICHIE, 2015, p. 20)

Neste Capítulo, constam alguns estudos que evidenciam a baixa representação de mulheres na administração universitária de forma geral, ou seja, que insinuam, assim como demais instituições e organizações de nossa sociedade, que ela é generificada em seus postos de poder e decisão, havendo então o que é denominado pelos teóricos de teto de vidro ou segregação vertical. Inicialmente, são mostradas as pesquisas no âmbito internacional para depois citar os dados referentes à administração universitária brasileira.

Segundo dados da UN Women, no seu relatório sobre o Impact 10x10x10, uma iniciativa dentro do movimento mundial HeForShe<sup>13</sup>, organizado pela entidade, as mulheres estão sub-representadas em cargos de liderança no âmbito de 10 instituições de ensino superior, distribuídas mundialmente (UN WOMEN, 2016). A iniciativa Impact 10x10x10, voltada para as universidades, realizou um diagnóstico inicial sobre a paridade de gênero dentro de cada organização para formular soluções que visassem à igualdade de gênero. Fizeram parte desta

---

<sup>13</sup> Lançada pela UN Women em 2014, o movimento HeForShe (ElesPorElas, em português) é uma convocação aos homens e meninos para elaborar e implementar uma visão de igualdade de gênero que beneficie toda a sociedade, engajando-os para novas relações de gêneros sem atitudes machistas, ampliando o diálogo sobre o direito das mulheres e acelerando os progressos para atingir a igualdade de gênero. A premissa é que isso só poderá ser atingido quando a questão deixe de ser uma luta somente das mulheres, para se tornar uma questão também dos homens. A participação se deu inicialmente pela adesão individual de homens assinada virtualmente no [www.heforshe.org](http://www.heforshe.org). Já a iniciativa Impact 10x10x10 foi uma ação catalisadora, tendo como estratégia gerar um impacto na fase de implementação do HeForShe, envolvendo 10 governos, 10 empresas e 10 universidades em todo o mundo, estabelecendo uma rede de porta-vozes e influenciadores que entendam e se preocupem com a igualdade de gênero. As ações para as instituições que aderissem à iniciativa envolviam, entre outras, oferecer mecanismos de igualdade de gênero para funcionários, bem como incentivá-los a aderirem ao HeForShe, especialmente em departamentos e áreas onde há mais desigualdade. O Impact 10x10x10 se encerrou em 2015 (UN WOMEN, 2016).

iniciativa uma instituição de ensino superior da África, duas da Ásia, três da Europa, três da América do Norte, e uma da América do Sul - a brasileira Universidade de São Paulo (USP) (UN WOMEN, 2016).

Em nenhuma delas as mulheres superaram os 40% de representação nos cargos de líderes universitários internos, que, segundo a metodologia do relatório, considera aqueles em posições de liderança sênior, também definidos como os cargos mais antigos internos. Embora a disparidade de gênero no corpo discente já tenha sido praticamente superada em todas as 10 universidades, à exceção da Nagoya University, a sub-representação de mulheres na carreira docente nas categorias de dedicação integral e titular é mais evidente. Nota-se que os percentuais de representação de mulheres também não superam os 40% na categoria de professores titulares em nenhuma das universidades. A Tabela 2, a seguir, apresenta estes percentuais.

**Tabela 2** - Representação de mulheres (em %), entre alunas, professoras e líderes internas, por universidade participante da iniciativa Impact 10x10x10, do movimento HeForShe, da Un Women

	Alunas		Professoras		Cargos de liderança interna
	de graduação	de pós-graduação	em tempo integral	Titulares	
University of Oxford	44%	47%	27%	23%	38%
Science Po	60%	60%	35%	14%	35%
University do Leicester	53%	52%	35%	23%	34%
Stony Brook University	55,8%	45,7%	38,6%	30,2%	33,3%
University of the Witwatersrand	52,7%	55,7%	54%	27%	31%
Georgetown University	51%	55%	43%	36%	26%
USP	51,1%	46,4%	40,9%	15,4%	23,7%
University of Waterloo	41,9%	45,2%	29,4%	18,4%	23,3%
University of Hong Kong	53%	54%	44%	18%	14%
Nagoya University	29%	29,2%	17,4%	13,7%	11,4%

Fonte: elaborado pela autora, segundo dados da Un Women (2016)

Reznik, Makarova e Sazykina (2017) observaram que as mulheres vêm aumentando gradativamente sua representação em cargos de gestão nas universidades russas, como os decanos das faculdades e chefes de departamento, com 40% e 41% de representação feminina, respectivamente, em números de 2013-2014. Entretanto, em cargos de elevada hierarquia, elas representavam somente 13% dos reitores e 31%

dos vice-reitores. Uma das conclusões dos autores é que, com esta baixa representação, as mulheres são menos capazes de influenciar os processos de tomada de decisão nas universidades.

No Vietnã, em toda a sua história, apenas sete mulheres foram reitoras de universidades públicas (FUNNELL; DAO, 2013).

O estudo de Morley (2012), com dados de 2009 da European Commission on Women in Tertiary Education, evidenciou que, nos 27 países da União Europeia (UE), 13% das instituições de ensino superior eram chefiadas por mulheres. Apenas 9% das universidades que concedem o título de doutoramento eram chefiadas por mulheres. Os percentuais mais elevados de reitores (vice-chanceler) foram registrados na Suécia, Islândia, Noruega, Finlândia e Israel. Em contrapartida, na Dinamarca, Chipre, Lituânia, Luxemburgo e Hungria, nenhuma universidade foi liderada por uma mulher. A representação de mulheres reitoras também foi muito baixa (7%, no máximo) na Roménia, Áustria, Eslováquia, Itália, Holanda, República Checa, Bélgica e Alemanha. Na University of Oxford, a primeira vice-chanceler foi escolhida somente em 2015 e nomeada para o cargo em 2016 (UN WOMEN, 2016). Para Morley (2012), esta sub-representação reflete não só a continuidade das desigualdades entre homens e mulheres, mas também a perda de oportunidades para as mulheres de influenciar e contribuir para as universidades do futuro.

White, Carvalho e Riordan (2011) em uma pesquisa sobre gênero, poder e gerencialismo nas universidades da Austrália, África do Sul e Portugal verificaram que, em dados de 2009, as mulheres não ultrapassam 20% de representação nos cargos de reitor em nenhum desses países.

Segundo Cooper *et al.* (2010, *apud* CARVALHO; SILVA, 2012), em 2001, as mulheres constituíam 21,1% dos reitores nos EUA, sendo que 24% assumiram o cargo naquele ano e, em sua maioria, em instituições locais pequenas, chamadas de *community colleges* com número de matrícula inferior a 3 mil estudantes. A Harvard University, por exemplo, fundada no ano de 1636, nomeou sua primeira mulher presidente somente em 2007 (ALDERMAN, 2007).

Em Portugal, em 2011, das 16 universidades que compõe o Conselho de Reitores das Universidades Portuguesas (CRUP), somente duas (12,5%) eram dirigidas por mulheres, uma delas assumido em caráter interino e outra após o falecimento do reitor (CARVALHO; SILVA, 2012).

Tomàs *et al.* (2010), em um estudo em 4 universidades da Catalunha, na Espanha, verificou que as mulheres continuam a ser uma

minoria nas posições de poder, sobretudo nos níveis superiores. Apenas uma das universidades estudadas era administrada por uma vice-chanceler, e 80% dos assistentes de vice-chanceler eram homens.

No âmbito nacional, em um estudo recente, Ambrosini (2017) verificou a representatividade de mulheres como reitoras e vice-reitoras de todas as universidades federais brasileiras. Em um levantamento realizado em julho de 2017, das 63 universidades federais brasileiras, 30,2% possuíam reitoras mulheres, e 34,4% vice-reitoras. Em 2011, o número de reitoras das universidades federais era 22,9%, enquanto que esta representação de mulheres reitoras nas universidades estaduais e municipais, juntas, era em torno de 14,3% (CARVALHO; SILVA, 2012).

Siqueira *et al.* (2016) verificaram que os cargos gerenciais das universidades federais do estado de Minas Gerais são ocupados por uma maioria masculina. No seu estudo, as autoras dividiram os cargos de poder em baixa e alta gerência. Em ambos, as mulheres são sub-representadas, com percentuais de 35,8% de mulheres em cargos de baixa gerência, e 26,5% em cargos de alta gerência. Quando analisada cada instituição separadamente e os cargos gerenciais de modo geral, a sub-representação ainda permanece. O percentual mais baixo encontrado foi na Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI) com aproximadamente 18% de mulheres ocupando cargos gerenciais. Lopes (2014) afirma ainda que, até a data do estudo, nem ao menos houve candidatas à reitora nesta instituição.

Atanázio Júnior *et al.* (2016) obtiveram a mesma sub-representação feminina em seu estudo na Universidade Federal de Sergipe (UFS). Em dados coletados em 2016, os autores verificaram que, apesar das servidoras mulheres serem maioria nesta instituição, aproximadamente 60% dos cargos gerenciais são exercidos por homens. Ao analisar cada uma das funções gratificadas, nos cargos de maior hierarquia e maior remuneração, o percentual de mulheres ocupantes destes fica em 28,5%.

Na Universidade Federal de Espírito Santo (UFES), em 2016, das 7 pró-reitorias existentes somente 28,6% tinham mulheres na sua liderança (SOARES *et al.*, 2016). Na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), em 2006, somente 24% dos docentes em cargos de chefias eram mulheres (LETA *et al.*, 2006).

Em um estudo específico sobre as desigualdades acadêmicas na carreira docente na Unicamp, Moschkovich e Almeida (2015) observaram números semelhantes de representação feminina em cargos administrativos da gestão, exercidos por professoras. Ao analisar os

dados de 2011, verificaram que no total de cargos administrativos, 31% aproximadamente eram exercidos por mulheres. Ao verificar o tipo de cargo, os mais elevados, como diretores de unidades de ensino e coordenadores de pós-graduação, este número diminui para 23% aproximadamente. Outro dado relevante é que de um total de 80 mandatos exercidos por diretores das 20 unidades de ensino da Unicamp, no período de 1999 a 2014, apenas 26,2% foi exercido por mulheres. Além disso, de todos os indivíduos que exerceram o cargo de reitor desde a criação desta instituição, nenhuma era mulher. E foi somente no ano de 2006 que houve uma primeira docente mulher a ocupar o cargo de pró-reitora, dado já verificado no estudo de Vasconcellos e Brisolla (2009). A composição do Conselho Universitário também foi analisada. No ano de 2011, somente 25% dos docentes conselheiros eram mulheres, número este que, segundo as pesquisadoras, se mantém desde 2002.

Sem levar em conta a questão da baixa ou alta hierarquia, Pereira e Lopes (2015) analisaram a representatividade das mulheres em todos os cargos de gestão, de 1987 a 2014, na Universidade Regional de Blumenau (FURB). Durante o período analisado, as mulheres não superaram a maioria masculina em nenhum momento. Os períodos onde a diferença é mais díspar foram nos anos 80, com as mulheres ocupando 26% dos cargos de gestão, e no período de 2011 a 2014, com esta representação chegando a 37% aproximadamente. Houve também um período mais igualitário, qual seja, de 2003 a 2006, quando os homens ocuparam 52,5% dos cargos de gestão, e as mulheres 47,5%.

Embora não tenha sido o objetivo principal do estudo, Ambrosini (2012) também verificou uma sub-representação feminina em cargos de gestão na UFRGS, em 2012. Ao analisar o gênero dos 27 diretores de unidades de ensino da instituição, cargo considerado de alta gerência, verificou-se que 25,9% eram mulheres. Já no cargo de menor hierarquia ou de baixa gerência, os de chefes de departamento, o número de mulheres ultrapassa a dos homens, com 51,6% de representatividade.

A representação majoritária de mulheres em cargos de baixa gestão encontrados por Ambrosini (2012) não foram os mesmos verificados no estudo de Farber, Verdinelli e Ramezani (2012). Neste, ao analisar os coordenadores de pós-graduação *stricto sensu* dos cursos de Administração e de Turismo de três universidades comunitárias do sistema Associação Catarinense de Fundações Educacionais (ACAFE), encontraram disparidades nas representações entre homens e mulheres. Nas coordenações de pós-graduação *stricto sensu* dos cursos de Administração, dos 52 programas, 32,7% eram coordenados por

mulheres; ao passo que no curso de Turismo houve equilíbrio de representação: 50% eram coordenados por mulheres. Esse recorte utilizado no estudo, por área, segundo os autores, desvela as desigualdades que ocorrem na chamada segregação horizontal, na qual há maior ou menor participação de cada sexo, dependendo da área de atuação.

A construção da carreira das reitoras foi objeto de estudo de Campello (2011) numa perspectiva qualitativa. Embora não tenha sido o universo principal do seu estudo, a autora realizou um levantamento quantitativo da representação de mulheres nos cargos de reitora, vice-reitora e pró-reitores nas universidades federais, estaduais, municipais, comunitárias, e particulares no Brasil. Nas federais, das 58 universidades pesquisadas, encontrou uma representação de mulheres em torno de 13% para cargos de reitoria, 17% para vice-reitoria e 29% para os cargos de pró-reitorias<sup>14</sup>.

Vasconcellos e Brisolla (2009), em uma pesquisa bastante ampla sobre a presença feminina no estudo e no trabalho da ciência na Unicamp, perceberam que o número de docentes mulheres na função de direção passou de um quinto para um terço, de 1987 a 2006, respectivamente. Embora seja um dado otimista, as próprias autoras salientam que este dado deve ser analisado com cuidado, pois, ao separar cargos de alta e baixa gestão, os números mudam. Considerando somente os cargos de diretores de unidade, pró-reitores e reitores, a representatividade das mulheres fica em 13,8%. Ainda, segundo elas, a USP teve sua primeira e única reitora somente em 2005, ano que a instituição fez 71 anos de existência.

Em um estudo realizado em uma universidade pública municipal de Santa Catarina, Carvalho, Almada e Machado (2006) verificaram que a quantidade de mulheres exercendo cargos de chefia nesta instituição aumentou consideravelmente nas últimas 2 décadas e que, em 2006, elas representavam 46% do total de cargos de gerência. Analisando a perspectiva histórica deste estudo, observa-se que até a segunda metade da década de 1970, nenhuma mulher ocupou cargos de chefia dos 38 setores estudados. Esta realidade só começou a se alterar na segunda metade da década de 1980, quando as mulheres ocuparam 32% dos cargos, atingindo 68% no final dos anos de 1990. Convém salientar que este estudo não utilizou do recorte de alta ou baixa cargos de gestão, o

---

<sup>14</sup> A autora não relata o mês/ano de realização deste levantamento. Infere-se, no entanto, que foi realizado no ano da defesa de sua dissertação, em 2011.

que pode mascarar a representatividade de mulheres em cargos mais elevados.

Como pode se verificar nos estudos citados neste Capítulo, além das pesquisas citadas no Capítulo 3.3, denominado O Teto de Vidro da Iniciativa Privada e no Poder Executivo Federal Brasileiro, os números da participação de mulheres em cargos de gestão nas universidades e instituições de ensino superior são diversos, mas evidenciam a existência do fenômeno teto de vidro também nestas organizações. Não obstante, ele não é exclusividade das instituições de ensino brasileiras.



## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a intenção de descrever como esta dissertação foi desenvolvida para alcançar seu objetivo geral e seus objetivos específicos.

Como relatado no capítulo Considerações Iniciais, o objetivo geral desta pesquisa foi realizar uma análise de políticas públicas acerca da situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira. Nesta dissertação, consideraram-se cargos de maior hierarquia somente aqueles designados pelas funções comissionadas do tipo Cargos de Direção das Instituições Federais de Ensino (CD), de nível 1 e 2, das 63 universidades federais brasileiras.

Para alcançar o objetivo geral e objetivos específicos propostos, utilizou-se o método de análise de políticas públicas desenvolvido por Secchi (2016). Segundo o autor, “analisar é separar em partes um fenômeno para conseguir entender o todo” (SECCHI, 2016, p. 27).

Secchi (2016) considera que uma análise de políticas públicas divide-se em duas etapas principais: (i) a análise do problema público (*problem analysis*) e (ii) a análise de soluções (*solution analysis*).

A primeira etapa, (i) a análise do problema público, compreende 3 fases principais: realização de um diagnóstico sobre o problema; sua definição como problema público conforme os dados levantados no diagnóstico; e definição do objetivo de uma política pública para combatê-lo (SECCHI, 2016). Esta primeira etapa da análise de políticas públicas e suas 3 fases correspondem aos objetivos específicos “a”, “b” e “c” desta dissertação.

Para realizar a segunda etapa, (ii) a análise de soluções, Secchi (2016) relata que há duas abordagens a serem escolhidas: a racionalista ou a argumentativa. Neste estudo, optou-se por utilizar **abordagem racionalista** de soluções, visto que se baseia na geração estruturada de alternativas de políticas públicas, utilizando ferramentas racionalistas para sua formulação, entre outras características (SECCHI, 2016). A análise de soluções sob esta ótica também abrange 3 fases principais: a geração de alternativas de solução; o estabelecimento de critérios e indicadores para posterior comparação de cada alternativa; e a projeção dos resultados de cada alternativa conforme os indicadores escolhidos, para que o gestor possa decidir qual alternativa de política pública adotar (SECCHI, 2016). O objetivo específico “d” desta pesquisa

corresponde à primeira fase desta segunda etapa da análise de políticas públicas.

Importante relatar as razões pelas quais as demais fases da análise de soluções não foram realizadas.

Um dos motivos é que na geração de alternativas de solução, primeira fase da análise de soluções (que corresponde ao objetivo “d” desta dissertação), não se restringiu o nível de aplicabilidade da política pública criada. Ou seja, não se limitou criar alternativas somente de âmbito nacional/federal (abrangendo todas as universidades federais brasileiras), abarcando também alternativas de âmbito institucional, (atingindo apenas uma instituição). Como a intenção da segunda fase da análise de soluções é estabelecer um parâmetro objetivo de comparação entre cada alternativa de política pública criada para posterior escolha, e as alternativas criadas possuem níveis de aplicabilidade diferentes, a escolha de critérios e indicadores únicos para compará-las não é apropriada e por isso não foi feita. Por esta mesma razão, a última fase da análise de soluções, que é a comparação das alternativas com base nos critérios e indicadores objetivos, possibilitando a indicação e recomendação posterior da melhor alternativa de política pública restou prejudicada também não foi realizada.

Outra razão sobre a impossibilidade de realizar a segunda e a terceira fase da análise de soluções sob a ótica da abordagem racionalista, é que a situação-problema desta dissertação se enquadra no Secchi (2016) denomina de problemas complexos, ambíguos ou não estruturados, com características políticas que superam as características técnicas. Neste sentido, Secchi (2016) indica que, para tomada da decisão de uma melhor alternativa de política pública, abra-se mão de critérios e indicadores objetivos, sob a ótica racionalista, e adote-se um processo de participação dos *stakeholders* envolvidos para a escolha da melhor política pública, aumentando a legitimidade decisão. Outro motivo que Secchi (2016) indica para que a decisão sobre a escolha da melhor política pública seja feita através de processos participativos entre os atores políticos é o fato de as alternativas para o enfrentamento do problema poderem ser utilizadas simultaneamente, que foi o caso das políticas públicas criadas e sugeridas neste estudo.

De maneira didática e esquemática, a Ilustração 2, a seguir, apresenta as etapas da análise de políticas públicas e suas fases, propostas por Secchi (2016), os objetivos específicos correspondentes em cada uma destas fases nesta dissertação, e os capítulos frutos de cada um desses objetivos. Lembrando que as fases da análise de soluções levaram em conta a abordagem racionalista, proposta pelo autor.

**Ilustração 2** - Esquema com etapas e fases da análise de políticas públicas e sua relação com os objetivos específicos e os capítulos gerados nesta dissertação



Fonte: elaborado pela autora, conforme método de análise de políticas públicas proposto por Secchi (2016)

Com base nas informações citadas até aqui, a seguir está descrito o caminho metodológico que foi percorrido para alcançar cada um dos objetivos específicos, baseado no método de análise de políticas públicas proposto por Secchi (2016).

Ao final do capítulo, consta a caracterização e classificação da pesquisa realizada nesta dissertação.

## 5.1 Realizando o Diagnóstico

Para Secchi (2016), uma boa análise de políticas públicas passa inicialmente pela fase de diagnosticar um problema, frente ao seu contexto, sua amplitude, sua intensidade e sua tendência no tempo.

Realizar um bom diagnóstico de um problema está relacionado ao fato da análise de políticas públicas ser “conhecida como a ciência que fala a verdade ao poder (*speak truth to power*)” (SECCHI, 2016, p. 37, grifo do autor), visto que a superficialidade em apresentar o problema pode esconder vários detalhes, interesses e interpretações conflitantes.

A fase referente ao diagnóstico é a mais ampla e detalhada desta análise do problema público, visto que subsidiará os passos subsequentes. Ela refere-se a um trabalho analítico de identificação de um problema público, sob alguns aspectos. Sua importância também está no fato de que problemas públicos mal diagnosticados podem gerar políticas públicas mal elaboradas ou mal implementadas. Além disso, este esforço se faz necessário visto que se esta fase for realizada de forma superficial ou mesma relapsa, pode-se tentar consertar problemas errados ou falsos problemas, ou ainda, corre-se o risco de apontar soluções certas para problemas errados (SECCHI, 2016).

A seguir, consta a concepção de cada um dos diagnósticos, conforme o método preconizado por Secchi (2016), assim como a descrição de como foi realizado cada um deles frente à situação-problema desta dissertação.

### 5.1.1 Diagnóstico de Contexto

O diagnóstico de contexto dos problemas públicos refere-se ao fato de que esses estão imersos em contextos bastante amplos, e diagnosticá-los sob este ponto de vista corresponde a verificar sua origem, seu histórico e seu quadro geral, pois geralmente ele é o reflexo de seu passado (SECCHI, 2016). Basicamente, é a descrição da evolução do fato estudado. De maneira mais didática, Secchi (2016) sugere que se subdivida o diagnóstico de contexto em uma análise da origem e do histórico do problema público, uma análise política, uma análise econômica, uma análise jurídico-legal, e, ainda, uma análise sociocultural. Entretanto, essas categorias do diagnóstico de contexto não são exclusivas nem exaustivas. Também não se faz necessário que estas análises sejam feitas de forma separada de sua contextualização histórica.

Para realizar o diagnóstico de contexto da situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, optou-se por delimitá-lo nas análises Histórica e Sociocultural, Jurídico-Legal e Política. A análise econômica não foi realizada devido ao fato do problema desta dissertação não estar envolvido diretamente com questões financeiras e pecuniárias.

Segundo Secchi (2016), a análise Histórica e Sociocultural trata-se da verificação dos “hábitos, costumes, estilos e barreiras culturais que fazem que o problema se acentue” (SECCHI, 2016, p. 44). Para esta

análise foram feitas principalmente pesquisas bibliográficas, percorrendo a literatura para identificar suas possíveis origens, seu histórico e seu contexto sociocultural. Alguns exemplos de casos que aconteceram dentro do ambiente acadêmico foram relatados com o intuito de revelar as relações generificadas neste cenário.

A análise Jurídico-Legal “refere-se às leis ou interpretações judiciais que envolvem o problema público” (SECCHI, 2016, p. 43). A importância de realizar esta análise é que geralmente um problema público não é inédito nem está desconectado de outras políticas públicas, e as legislações presentes no arcabouço legal podem afetar o problema, ser causadora deste, ou ainda indicar somente uma falha na implementação de uma legislação já em vigor (SECCHI, 2016). A análise Jurídico-Legal também foi desenvolvida através de pesquisas bibliográficas em legislações internacionais, na Constituição Federal, em leis federais e infra legais sobre a situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira.

Já a análise Política consiste em descrever os atores envolvidos com o possível problema público, suas relações com ele, suas possíveis perspectivas, interesses e senso de urgência em sua resolução (SECCHI, 2016). Para Secchi (2013, p. 99), “os atores são aqueles indivíduos, grupos ou organizações que desempenham um papel na arena política”. Os atores mais importantes neste processo de política pública são aqueles que têm capacidade de influenciar o seu conteúdo e seus resultados, tanto de forma direta ou indireta. São os que sensibilizam a opinião pública sobre o problema, que influenciam a decisão do que entra ou não na agenda pública, ou ainda aqueles que estudam, elaboram propostas e decidem, fazendo com que as intenções sejam convertidas em ações de fato (SECCHI, 2013). Para descrever e mapear o quadro de atores (*stakeholders*), utilizou-se as próprias informações e dados coletados nas análises Histórica e Sociocultural e Jurídico-Legal sobre a situação-problema, completando então o diagnóstico de contexto.

### 5.1.2 Diagnóstico de Amplitude

O diagnóstico da amplitude refere-se à quantidade e a quem são os atores atingidos pelo possível problema público ou que poderão ser potencialmente atingidos por ele no futuro (SECCHI, 2016).

Neste sentido, buscou-se verificar, inicialmente, um panorama geral do universo de análise desta dissertação, qual seja, as universidades federais brasileiras, no que se refere ao número de alunos em cursos de graduação, o número de docentes e de técnico-administrativos. Estes números constam na última Sinopse Estatística da Educação Superior, de 2017, realizado pelo INEP, disponível em seu site institucional.

Após a apresentação deste panorama geral, buscou-se verificar o quão amplo é (e se é) a representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira. Por cargos de maior hierarquia, foram consideradas as funções de reitor, vice-reitor, pró-reitor, para esta análise.

Para diagnosticar esta amplitude, foi feito um levantamento consultando os dados do site do Portal da Transparência do Governo Federal ([www.portaltransparencia.gov.br](http://www.portaltransparencia.gov.br)), os sites institucionais de cada universidade, o site do Diário Oficial da União ([www.in.gov.br](http://www.in.gov.br)) e a Plataforma Lattes ([lattes.cnpq.br](http://lattes.cnpq.br)). Esses dois últimos, somente se fosse o caso. Essa coleta foi feita atentando para a seguinte ordem:

No Portal da Transparência, selecionou-se a aba “Servidores”, aplicando o filtro “por Função ou Cargo de Confiança e Órgão” e o órgão superior “Ministério da Educação”. Após, selecionou-se a atividade do tipo “reitor” para obter a lista completa deles. Consultou-se cada um dos nomes listados referentes às universidades, coletando então o nome, a instituição em que atua, e a função comissionada relacionada à atividade. O mesmo foi feito para as funções de vice-reitor e pró-reitor. Com esse levantamento inicial, foi feita uma nova consulta ao Portal da Transparência, aplicando os mesmos filtros anteriores, mas desta vez, selecionando a função ou cargo de confiança do tipo CD 1, para obter a lista completa dos servidores designados para esta função comissionada. Consultou-se cada um dos nomes listados referentes às universidades, coletando então o nome, a instituição em que atua e a atividade relacionada à função comissionada. O mesmo foi feito para as funções comissionada do tipo CD 2. Foram escolhidas essas gratificações por serem as mais elevadas do quadro das instituições de ensino superior públicas.

Foi no confronto destes filtros aplicados ao Portal da Transparência que se pode ter um levantamento completo dos servidores que atualmente ocupam os cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira.

Para confirmar os servidores designados para cada cargo e para cada função comissionada, fruto do levantamento anterior, foi

consultado o site institucional de cada universidade, confrontando e confirmando as informações. Caso restasse dúvida quanto ao nome do servidor designado para a função, fez-se uma busca junto ao Diário Oficial da União (DOU) para verificar o ato oficial de designação.

Com este levantamento, foi atribuído o gênero feminino ou masculino para cada servidor, dependendo do nome socialmente aceito para cada gênero. Caso o nome não pudesse identificar se feminino ou masculino, buscaram-se os dados do dirigente em seu currículo Lattes, pois geralmente no texto de apresentação do pesquisador consta a inflexão dos artigos definidos feminino “a” ou masculino “o” nas palavras como pesquisador, professor, etc.

Esses dados foram coletados entre os dias 21 a 31 de maio de 2018, e foram tabelados em uma planilha do programa Excel<sup>®</sup> para realizar as estatísticas descritivas e criação de gráficos.

### 5.1.3 Diagnóstico de Tendência

O diagnóstico de tendência refere-se ao padrão de ocorrência do problema público em questão e qual o seu comportamento ao longo de um período (SECCHI, 2016). Dentre os tipos de tendência, os problemas podem considerados de ordem súbita (que ocorrem de repente), de ordem incremental (que se agravam continuamente no tempo), em declínio (problemas que perdem força de forma progressiva no tempo), estável (que se mantém constante sua gravidade), ou ainda cíclico (que tem um padrão contínuo de aumento e diminuição de intensidade) (SECCHI, 2016).

Nesta dissertação, este diagnóstico foi feito somente para a função de reitor das universidades federais brasileiras.

Para realizá-lo, foi feita inicialmente uma consulta ao site institucional da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) ([www.andifes.org.br](http://www.andifes.org.br)), no item “Ex-dirigentes”, na aba “Universidades” do site. Ali, consta a relação de ex-reitores de praticamente todas as universidades federais brasileiras, principalmente após o ano de 1988. Em seguida, foi realizada consulta aos sites institucionais de cada universidade, buscando a relação de ex-reitores em sua história institucional para confrontar as informações da ANDIFES, bem como para completar eventuais lacunas. Nos casos em que os sites institucionais não possuíam informações sobre seus ex-reitores, foi feita uma consulta às universidades, por e-mail, solicitando tais dados.

Os critérios “universidade” e “pública federal” foram utilizados neste diagnóstico de tendência como ponto inicial para considerar o primeiro mandato de reitoria. Assim, para cada universidade, foi verificado o ano de fundação, criação ou instituição dela na categoria de organização acadêmica do tipo “universidade”, bem como o ano em que ela foi instituída na categoria administrativa “pública federal” (ano de sua federalização), quando foi o caso. Ou seja, os ex-reitores que por ventura estiveram no levantamento coletado, mas foram reitores em um período em que a instituição não era considerada universidade e/ou nem federalizada, foram retirados do diagnóstico. Para exemplificar esta questão, podemos citar o caso da UFRGS, que foi instituída como universidade em 1934 (denominada Universidade de Porto Alegre), mas federalizada somente em 1950 (UFRGS, 2018). Já a Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), em um outro exemplo, já foi criada como universidade federal, em 2008 (BRASIL, 2008).

Esta relação de ex-reitores foi coletada entre os dias 20 a 22 de setembro de 2018, e tabelada em uma planilha do programa Excel<sup>®</sup> para realizar as estatísticas descritivas e geração de gráficos.

Com a elaboração dos diagnósticos de contexto, de amplitude e de tendência, sobre a situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, cumpriu-se o objetivo específico “a” desta pesquisa.

## 5.2 Definindo o Problema Público

De acordo com o Sjöblom (*apud* SECCHI, 2016, p. 27) “um problema público é a distância entre o *status quo* (situação atual) e o que deveria ser a realidade pública (situação ideal possível)”. Com esta concepção, Secchi (2016) explica que um problema público é uma situação possivelmente indesejada para um grupo de pessoas ou para a coletividade, na qual se vislumbra uma possível melhoria. Um problema público também pode ser conceituado como “valores, necessidades ou oportunidades não realizadas que, uma vez identificados, podem ser alcançados por meio da ação pública” (DUNN *apud* SECCHI, 2016, p. 27).

Constatado o problema através do diagnóstico, que “geralmente está relacionado a um excesso, uma escassez ou um risco” (SECCHI, 2016, p. 50), a próxima fase da análise de políticas públicas é defini-lo como um problema público de fato. Sua definição “consiste em formalizá-lo, ou seja, sintetizar em uma frase, a sua essência para que

seja compreensível para todos os atores do processo de política pública” (SECCHI, 2016, p. 39). Uma definição adequada de um problema público permite uma homogeneidade no seu entendimento. Ela deve ser o mais específica possível, ou seja, delimitada, para facilitar a posterior análise das soluções; deve ser em formato de afirmação descritiva, sendo assertiva, clara e precisa, evitando formatos interrogativos ou normativo/propositivo; deve ser, se possível, quantificado, pois neste formato os problemas ganham mais força e precisão na hora de elaborar suas possíveis soluções; e deve, por fim, evitar confundir o próprio problema com a solução (SECCHI, 2016).

Secchi (2016) indica ainda que uma forma de apresentar o problema público, suas causas e consequências, verificadas no diagnóstico, é usar a técnica de desenhá-lo sob a forma de uma árvore. Assim, nas raízes da árvore encontrar-se-iam as causas do problema; no seu tronco, o problema público em si; e nos seus ramos e copa, as consequências. Essa forma didática, esquematizada e simplificada de demonstrar a estrutura do problema público diagnosticado também foi apresentada nesta dissertação.

Desta maneira, conforme Secchi (2016) orienta em seu método de análise de políticas públicas, foi possível definir a situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira como um problema público, bem como apresentá-lo de forma esquemática e ilustrativa, através da representação da árvore do problema, atingindo o objetivo específico “b” previsto nesta dissertação.

### **5.3 Definindo o Objetivo de uma Política Pública**

Esgotadas as fases do diagnóstico e da definição do problema público, restou então, a última fase da análise do problema, qual seja, definir um objetivo de uma política pública que o enfrente. Esta fase refere-se a delimitar o máximo possível o alcance da política pública, seja extinguindo ou diminuindo o problema. Sua definição também auxilia na melhor escolha da alternativa de política pública (SECCHI, 2016).

O desafio de sua definição encontra-se em estabelecer o grau de resolução que se quer alcançar com as ações da política pública, focando nas causas do problema, no problema em si, ou em suas consequências (SECCHI, 2016), que podem ser visualizadas na ilustração esquemática da árvore do problema. Além disso, Secchi (2016) lista algumas dicas

importantes que podem auxiliar nesta definição da política pública: o objetivo deve ser prático; específico e bem delimitado; escrito com base em verbo no infinitivo; ser quantificável (se possível); e ter claro que múltiplos objetivos poderá tornar mais complexa a análise de soluções.

Com essas diretrizes pregadas por Secchi (2016) para uma análise de um problema público, foi possível definir então um objetivo de uma política pública que enfrente a situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, cumprindo o objetivo específico “c” desta pesquisa.

O atingimento dos objetivos específicos “a”, “b”, e “c” está descrito no capítulo 6 desta dissertação, denominada Evidências sobre o fenômeno teto de vidro na administração universitária federal brasileira.

#### **5.4 Gerando as Alternativas de Políticas Públicas**

Como relatada no início deste capítulo, a geração de alternativas de políticas públicas, que é a primeira fase da análise de soluções, foi realizada sob a ótica da abordagem racionalista, descrita por Secchi (2016), que se baseia na criação estruturada de alternativas de soluções para um problema público, entre outras características.

Para Secchi (2016), esta primeira fase da análise de soluções é o momento mais intuitivo, na qual um analista de políticas públicas deve utilizar a criatividade para gerar as alternativas de políticas públicas.

O número de alternativas criadas e sugeridas para enfrentar um problema público, segundo alguns autores citados por Secchi (2016) variam de duas a sete, dependendo do teórico. Ele então sugere que o número de alternativas fique em torno de quatro, mas relata que este número não é taxativo.

Dessas possíveis alternativas para enfrentar um problema público, Secchi (2016) recomenda que uma delas seja a manutenção do *status quo*, uma que envolva uma solução óbvia do problema, e outras geradas através das técnicas de criatividade estruturada. O autor enfatiza a importância desta capacidade criativa de quem está elaborando as alternativas com a intenção de apresentar soluções antes não cogitadas, evitando a sugestões de alternativas até então conhecidas ou corriqueiras.

A primeira alternativa, referente à manutenção do *status quo*, deve ser considerada em virtude da importância dela em uma futura comparação com as demais alternativas. Em alguns casos, o *status quo* pode referir-se à existência de uma política pública em andamento ou a

ausência total de políticas públicas que tentam solucionar o problema em voga (SECCHI, 2016). Nesta dissertação, a alternativa que compreendeu o *status quo* referiu-se a ausência de iniciativas governamentais específicas para enfrentar a situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, e reexibiu os principais números apresentados no Diagnóstico de Amplitude (subcapítulo 6.1.2) e no Diagnóstico de Tendência (subcapítulo 6.1.3).

Para a segunda alternativa de enfrentamento ao problema público desta pesquisa, optou-se por descrever uma política pública já existente e em andamento relacionada ao tema das desigualdades de gênero no ambiente laboral, inclusive no que se refere à representatividade de mulheres em cargos de poder hierárquico elevado. Esta alternativa não foi considerada como *status quo*, como sugere Secchi (2016), porque a política pública em questão não é de adesão obrigatória.

Secchi (2016) recomenda ainda que haja uma alternativa com características do que ele chamou de solução óbvia para o problema público. Por solução óbvia, o autor preconiza que é aquela que é defendida pelos atores políticos de forma intensa, que é consolidada no senso comum ou no imaginário coletivo, ou ainda que seja famosa pelo sucesso quando aplicada em outros lugares. A sugestão de uma ou mais alternativas versar sobre essa solução óbvia está novamente na possibilidade de uma comparação com as demais soluções na análise das soluções. A descrição da alternativa óbvia nesta dissertação foi aquela em que já foi utilizada por outras instituições públicas brasileiras para incentivar a representatividade de mulheres nas esferas de poder e decisão.

As demais alternativas para enfrentar o problema público desta dissertação foram propostas com base nas técnicas de criatividade estruturada *benchmarking* e Nudge, sugeridas por Secchi (2016).

O *benchmarking* consiste em uma técnica de pesquisa utilizada para geração de alternativas com base nas experiências de casos de sucesso (BOGAN E ENGLISH *apud* SECCHI, 2016). É “descobrir soluções análogas que outros órgãos públicos, em outras cidades, estados ou países utilizaram para enfrentar o mesmo problema” (SECCHI, 2016, p. 72) pois ele raramente é peculiar e geralmente acomete outros locais, setores ou comunidades. A vantagem desta técnica “é a capacidade de encontrar soluções inusitadas e de sucesso para problemas que ocorrem ou ocorreram em outros lugares” (SECCHI, 2016, p. 73). Porém, é necessário ter o cuidado com a adaptação forçada ou sem a redução sociológica preconizada por Ramos

(1966) e Bergue e Klering (2010). Com essa técnica, a quarta e a quinta alternativa de solução do problema público desta dissertação foram geradas tendo como base algumas políticas públicas brasileiras e também internacionais.

Já a técnica Nudge, que pode ser traduzida como “empurrão”, refere-se a “criar estímulos leves para a modificação do comportamento humano” (SECCHI, 2016, p. 79). A utilização da técnica Nudge para elaborar alternativas, parte do pressuposto que muitos comportamentos humanos são automatizados, e que bastam pequenos toques para provocar algumas mudanças. Assim, elaborar uma política pública utilizando esta técnica significa criar alternativas que estimulem comportamentos diferentes dos que o de costume, sem necessariamente mudar uma política pública como um todo (SECCHI, 2016). Portanto, as duas últimas alternativas criadas nesta dissertação foram elaboradas utilizando a técnica Nudge, com a intenção de modificar comportamentos automatizados e inconscientes relacionados à discriminação de gênero.

Todas as alternativas criadas neste estudo foram descritas segundo algumas características principais tais como: método em que ela foi criada; descrição; aspectos legais ou previsão legal a ser levada em conta; como colocar em prática; quem pode adotar a alternativa; nível de abrangência da alternativa de política pública; cargos que poderão ser atingidos por ela; iniciativas similares no Brasil e no mundo. A ordem de apresentação dessas características não seguiu esta lógica necessariamente, pois, para o melhor entendimento de algumas alternativas, foi necessário descrevê-las em ordem diversa. Ao final de cada alternativa, foi elaborado um quadro com estas características resumidas.

Assim, seis possíveis alternativas de soluções para o problema público da baixa ou sub-representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira foram elaboradas atingindo, então, o objetivo específico “d” desta pesquisa. A descrição delas está no capítulo 7 desta dissertação, denominada Proposições para o rompimento do fenômeno teto de vidro na administração universitária federal brasileira.

## **5.5 Relação com o Ciclo Político-administrativo da Política Pública**

Antes de relatar a caracterização e classificação deste estudo frente a alguns teóricos da área de metodologia da pesquisa, é

importante reiterar que esta dissertação, como consta no objetivo geral, se caracteriza como sendo uma análise de políticas públicas (*policy analysis*), pois pretendeu gerar e sistematizar informações importantes para a tomada de decisão dos atores políticos envolvidos com o problema público da baixa ou sub-representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira.

Através de parte da análise realizada, dar-se-á subsídios para as próximas ações da fase de análise das soluções, conforme método de Secchi (2016). Por esta razão, tal análise possui estreita relação com os primeiros estágios do ciclo político-administrativo de uma política pública, também denominado *policy making*.

Para Howlett, Ramesh e Perl (2013), os estágios do ciclo ou do processo político-administrativo da política pública correspondem a: (i) montagem da agenda; (ii) formulação da política; (iii) tomada da decisão política; (iv) implementação da política; e (v) avaliação da política. O primeiro estágio (montagem da agenda) é a maneira pela qual os problemas chegam aos governos. Refere-se ao reconhecimento de que há um problema que requer atenção. O segundo estágio do ciclo (formulação da política) é quando a política pública surge, para fazer oposição ou enfrentar o problema. É o modo como propostas de política públicas são formuladas no âmbito dos governos (HOWLETT; RAMESH; PERL, 2013).

Neste sentido, traçando um paralelo entre a análise de políticas públicas e o ciclo político-administrativo de uma política pública, pode-se relacionar a análise do problema público com o estágio da montagem da agenda, bem como a análise de soluções com o estágio da formulação da política. O Quadro 1, a seguir, apresenta essa relação entre as concepções desses autores.

**Quadro 1** - Relação entre o Ciclo político-administrativo da política pública e Análise de políticas públicas

Análise de políticas públicas (SECCHI, 2016)	Ciclo político-administrativo da política pública (HOWLETT, RAMESH E PERL, 2013)
(i) Análise do problema público	(i) Montagem da agenda
(ii) Análise de soluções	(ii) Formulação da política
	(iii) Tomada da decisão política
	(iv) Implementação da política
	(v) Avaliação da política

Fonte: elaborado pela autora, conforme concepções de Howlett, Ramesh e Perl (2013) e Secchi (2016)

## 5.6 Caracterização e Classificação da Pesquisa

Segundo Heidemann (2014, p. 37) a ciência da política pública (*policy science*) é um “tipo de conhecimento profundamente distinto dos empreendimentos científicos clássicos”, pois “ela tem um interesse prático de contribuir para a solução de problemas públicos”. A partir desta concepção de Heidemann (2014), pode-se afirmar inicialmente que esta dissertação encontra-se na seara dos estudos da ciência da política pública.

Martins e Theóphilo (2009), no contexto das Ciências Sociais Aplicadas, ao invés de utilizar o termo delineamento de pesquisa, mais associado aos estudos típicos das ciências naturais, preferem utilizar o termo estratégias de pesquisa para designar as diferentes maneiras de abordar e analisar um tema. A partir da concepção destes autores, esta dissertação utilizou as estratégias do tipo levantamento e diagnóstico.

A estratégia de pesquisa do tipo levantamento é própria para casos em que o pesquisador deseja verificar a distribuição de uma variável dentro de um universo, sendo mais apropriada para análise de fatos e descrições. Como esta dissertação apresentou a distribuição da variável gênero dentro da população de reitores, vice-reitores e pró-reitores das universidades federais brasileiras, esta pesquisa também é considerada de levantamento. Fowler Junior (2011) relaciona este tipo de estratégia com a abordagem quantitativa, visto que o objetivo principal desta estratégia é produzir estatísticas, ou seja, descrever quantitativa ou numericamente alguns aspectos de uma população.

A pesquisa diagnóstico é um tipo de pesquisa aplicada, com uma proposta de explorar o ambiente, levantando e definindo problemas. O desenvolvimento de uma pesquisa diagnóstico é adequado ao que Martins e Theóphilo (2009) chamam de pesquisador-consultor, que é quando há a produção de uma investigação similar ao desenvolvimento de uma consultoria, em que se define um problema e apresentam-se soluções para a organização. Nesta linha, pode-se traçar um paralelo entre a atuação do pesquisador-consultor, relatado por Martins e Theóphilo (2009), com a do analista de políticas públicas, descrito por Secchi (2016), que é o ator técnico-político que delimita problemas públicos, cria alternativas, coleta, trata e analisa os dados, bem como recomenda uma política pública.

A técnica de coleta de dados, informações e evidências utilizada nesta dissertação foi bibliográfica, pois buscou em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, jornais, *sites*, entre outras

bibliografias, a fonte de dados para apresentar os seus resultados, além de explicar e discutir o tema com base nestas fontes secundárias. Utilizou-se ainda da técnica de coleta de dados do tipo documental, pois alguns documentos foram consultados como fonte de dados primária, principalmente os documentos públicos do tipo portarias de designação de função e algumas fotografias para atingir os objetivos da dissertação. O que as diferencia é a natureza das fontes. Enquanto os dados bibliográficos estão em fontes já compilados e tratados por autores, os dados documentais ainda não receberam tratamento analítico ou ainda não são/foram editados (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

De acordo com Richardson *et al.* (2008), os estudos de natureza descritiva tem como objeto de estudo um determinado fato ou grupo, propondo investigar o que é (fato) e também quem são (grupo). Vergara (2013, p. 42) considera a pesquisa descritiva como aquela que “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”. Por tais razões, esta dissertação possui natureza descritiva pois tenta descrever o fenômeno teto de vidro nas universidades federais brasileiras em seus diversos aspectos.

Esta dissertação combinou ainda as abordagens quantitativas e qualitativas. Para Bryman (*apud* FLICK, 2013), quando a pesquisa quantitativa apoia a qualitativa, quando a integração de ambas proporciona um quadro mais geral da questão do estudo, e quando as características estruturais do problema são analisados com métodos quantitativos e os aspectos processuais com abordagens qualitativas, o estudo integra estas duas abordagens, podendo ser considerado misto.

Como parte dos resultados coletados nesta dissertação apresenta a dimensão numérica da representatividade de mulheres nos altos cargos de gestão das universidades federais brasileiras, tem-se então a abordagem quantitativa. Dentro desta abordagem, na visão de Richardson *et al.* (2008), este estudo possui ainda um corte transversal, ou seja, os dados foram coletados em um ponto no tempo, com a intenção de descrever a população em um determinado momento. Este tipo de estudo informa a situação existente no momento de sua coleta de dados, podendo ocorrer que um estudo posterior descubra outra realidade, diferente daquela à época da coleta de dados. Fowler Junior (2011) também advoga neste sentido. Para o autor, a maioria dos estudos é planejada para obter um retrato do momento frente a uma variável, baseados então numa concepção de corte transversal, captando um momento específico (FOWLER JUNIOR, 2011). Ainda na abordagem quantitativa, como parte dos dados coletados nesta dissertação foi feito

olhando para o passado, verificando o comportamento de uma variável ao longo do tempo, esta pesquisa também possui corte longitudinal (RICHARDSON *et al.*, 2008). Fowler Junior (2011) relata que se um dos focos do estudo é documentar o desenvolvimento de uma variável ou comportamento, ao longo de um período, como foi o caso desta dissertação, que verificou o gênero dos reitores das universidades federais brasileiras desde 1920, a pesquisa tem uma concepção longitudinal.

Na abordagem qualitativa, Martins e Theóphilo (2009) relatam que, a depender dos propósitos da pesquisa, os tipos de informações, dados e evidências obtidas não são passíveis de mensuração ou medida. Há “descrições, compreensões, interpretações e análises de informações, fatos, ocorrências e evidências que naturalmente não são expressas por dados e números”. Para Flick (2013), a pesquisa qualitativa objetiva a descrição de práticas sociais, do modo de vida e do ambiente em que vivem os participantes do estudo. No caso desta dissertação, esta descrição envolve basicamente o fenômeno teto de vidro através das fontes bibliográficas e documentais, e não os participantes da população, visto que não foram feitas entrevistas nem aplicados questionários. Conforme Creswell (2010), a pesquisa qualitativa também é utilizada para explorar e entender o significado atribuído a um problema social e/ou humano.

Por fim, como um dos objetivos específicos desta dissertação foi propor alternativas de soluções para romper o fenômeno teto de vidro nas universidades federais brasileiras, esta pesquisa tem natureza aplicada, uma vez que tem como “motivação básica a solução de problemas concretos, práticos e operacionais”, conforme apregoa Zanella (2009, p. 72). A pesquisa aplicada “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos a soluções de problemas específicos” (SILVA; MENEZES, 2005, p. 20). Nesta mesma linha corrobora Vergara (2013) quando afirma que este tipo de pesquisa baseia-se na necessidade de resolver problemas tangíveis.

## **6 EVIDÊNCIAS SOBRE O FENÔMENO TETO DE VIDRO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA FEDERAL BRASILEIRA**

O patriarcalismo dá sinais no mundo inteiro de que ainda está vivo e passando bem.

(CASTELLS, 1999, p. 278)

Este Capítulo apresenta as evidências sobre o fenômeno teto de vidro na administração universitária federal brasileira, visualizado através da baixa (ou sub) representação de mulheres em cargos considerados de alto poder hierárquico destas instituições. Tais evidências são, em verdade, uma análise do problema público feita sobre o fenômeno, à luz do método proposto por Secchi (2016). E envolve três fases: o diagnóstico, a definição do problema público, e a definição de um objetivo de política pública. Como explicado no Capítulo 5 – Procedimentos Metodológicos, cada uma destas fases, nesta dissertação, corresponde aos resultados alcançados referente aos objetivos específicos “a”, “b” e “c”, respectivamente, que será apresentado a seguir.

### **6.1 Diagnóstico**

O diagnóstico realizado sobre a representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal corresponde ao atingimento do objetivo específico “a” desta dissertação, e está descrito neste subcapítulo.

#### **6.1.1 Diagnóstico de Contexto**

Como descrito no Capítulo 5, Procedimentos Metodológicos, para realizar o diagnóstico de contexto da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, optou-se por delimitá-lo nas análises Histórica e Sociocultural, Jurídico-legal e Política. Para fins didáticos, essas análises estão apresentadas de forma separada.

### 6.1.1.1 Análise Histórica e Sociocultural

A partir do breve histórico sobre as mulheres no mercado de trabalho e sobre as concepções sobre o fenômeno teto de vidro apresentados no Capítulo 3, As mulheres no contexto do mercado de trabalho, a presente seção apresenta possíveis origens e o contexto sociocultural deste fenômeno, e tenta especificá-lo dentro do ambiente universitário.

Como exposto, o teto de vidro é uma metáfora utilizada para descrever uma barreira invisível, mas concreta (por isso de vidro) imposta às mulheres no acesso a cargos de alto poder ou hierarquia (por isso teto). Ele é fruto das desigualdades históricas com que as mulheres sofrem, em razão da divisão sexual do trabalho, da sua entrada tardia no mercado de trabalho, no caso das universidades, no ensino superior, entre outras razões.

Tomàs *et al.* (2010) e Reznik, Makarova e Sazykina (2017), elencam que estas barreiras ou fatores que se impõem às mulheres, provocando sua sub-representação na administração universitária, são de 2 tipos: externas e internas.

Para Tomàs *et al.* (2010), o primeiro fator de natureza externa é o conflito de papéis vivido pelas mulheres quando estas têm de escolher entre dar prioridade a sua carreira profissional ou a sua vida familiar. O cuidado da família e da casa continua a ser tarefas realizadas principalmente pelas mulheres. A maternidade exige um período de maturidade física e emocional que geralmente coincide com o período de maior dedicação na carreira profissional e que acaba por ser o principal fator limitante quando as mulheres consideram aderir a posições de poder. O segundo fator de natureza externa seria a cultura organizacional baseada principalmente em valores associados ao estilo de liderança masculino que não considera que as mulheres, pelo simples fato de serem mulheres, candidatas adequadas para determinadas posições de responsabilidade. É a que leva a uma das principais dificuldades internas verificadas no estudo. Segundo as autoras, as participantes do estudo não se alinhavam com os valores e estratégias dos órgãos de poder em suas universidades, levando a uma fraca sensação de ligação com a instituição. A rejeição a estes modelos de liderança tradicionais prevalentes e a fraca identificação com as instituições acaba então por desencorajá-las a se candidatar a cargos administrativos.

O estudo de Reznik, Makarova e Sazykina (2017) aponta que a prevalência de homens no ambiente de gestão de universidades russas é

explicada em grande parte pelo fato de eles serem mais bem sucedidos em suas carreiras porque têm mais tempo e oportunidades de realização profissional que as mulheres. Suas posições mais elevadas em cargos de liderança são também devido às práticas e tradições socioculturais estabelecidas. Para as pesquisadoras, esses seriam os fatores externos, que não dependem das mulheres, e citam ainda os estereótipos de gênero sobre chefias femininas, as assimetrias de gênero, os arranjos informais exclusivamente masculinos, a intervenção familiar capaz de suprimir a aspiração profissional, entre eles. Dentre os fatores internos, a principal delas é a convicção das próprias mulheres de que a família é mais importante, e o trabalho é secundário. São barreiras inerentes às mulheres, impedindo-as de construir uma carreira de sucesso tais como a necessidade de ser realizada na esfera profissional e na família, a falta de vontade de assumir maiores responsabilidades, e ainda a subestimação de seu potencial gerencial (liderança).

Percebe-se que, em ambos os estudos citados anteriormente, independente da classificação do tipo de barreira, se externa ou interna, há uma estreita relação destes fatores com as concepções de Kergouat (2009) sobre a divisão sexual do trabalho: existe uma divisão social do trabalho entre sexos.

Esta divisão social sexual do trabalho, que se expressa no que é trabalho de mulher e no que é trabalho de homem, fica evidente com alguns exemplos ocorridos recentemente no ambiente acadêmico.

O cientista Tim Hunt, ganhador no Nobel de Medicina em 2001, disse:

Deixem-me contar para vocês sobre meus problemas com garotas. Três coisas acontecem quando elas estão no laboratório: você se apaixona por elas, elas se apaixonam por você e, quando você as critica, elas choram. (CASTRO, 2015, s.p.)

O cientista fez esta declaração em uma conferência em Seul em 2015 depois de ter afirmado que as cientistas mulheres deveriam trabalhar em laboratórios segregados. Suas declarações tiveram repercussão mundial e foram consideradas sexistas pela sua instituição, a University College London, e pela Royal Society. Dois dias após a polêmica, pediu demissão do cargo de professor honorário (CASTRO, 2015). Sua fala, além de evidenciar que não há profissionalismo nas

parcerias entre homens e mulheres, estereotipifica a sensibilidade como sendo exclusivamente das mulheres.

Outro exemplo ilustrativo veio de Lawrence Summers, ex-reitor da Harvard University. Em 2005, ao justificar a presença escassa de mulheres em lugares de destaque na ciência, disse: “É genética”. Embora este fato não tenha sido fator único, o reitor renunciou ao cargo em 2006, após cinco anos do seu exercício, considerado muito breve para os padrões de mandatos de reitoria nos EUA, acumulando outras polêmicas com professores (FOLHA DE SÃO PAULO, 2006). Vale lembrar que, para Biroli (2018), a divisão sexual do trabalho se ancora na naturalização das relações de autoridade e subordinação, que nos são apresentadas como se fossem fundadas na biologia, quando em verdade são construções sociais.

Junto com estes preconceitos ou fruto dele próprio, há ainda um desconhecimento acerca das contribuições das mulheres para a ciência, que pode nos induzir a acreditar que algumas desigualdades são consequência da ausência de mulheres na ciência, que pode não é necessariamente verdade. O que ocorre por vezes é um desconhecimento acerca da existência delas ou mesmo um boicote deliberado, através da retirada de seu capital científico. Este fenômeno Rossiter (1993) batizou de efeito Matilda. Homenageando Matilda Joslyn Gage, ativista pelos direitos femininos do Século XIX, e contrapondo o efeito Matthew<sup>15</sup>, Rossiter (1993) explica que muitas descobertas feitas por mulheres durante um longo tempo foram atribuídas aos homens, enquanto que a verdadeira autora era deixada em segundo plano ou mesmo omitida sua identidade. É o caso de Trótula de Salerno, uma médica do Século XI, que era famosa por suas curas e tratados sobre ginecologia e obstetrícia, mas sua existência foi completamente negada por um médico suíço no Século XVI, creditando a autoria de um de seus escritos a um escravo livre romano do Século II, o que é incoerente haja vista que a obra em questão trazia referências

---

<sup>15</sup> Em 1968, Robert Merton batizou de Matthew, em alusão ao discípulo Matheus do Novo Testamento, uma espécie de efeito halo experimentado por alguns cientistas bem conhecidos, que atribuem a eles mesmos a autoria de algo que não fizeram ou não fizeram totalmente sozinhos. Também é utilizado para se referir a um excesso de reconhecimento daqueles que estão no topo da carreira científica (ROSSITER, 1993). Lima (2013, p. 885) cita que a frase bíblica que inspirou Merton ao batizar o efeito Matthew foi “Ao que tem, se lhe dará e terá em abundância; mas ao que não tem, será tirado até mesmo o que tem”.

flagrantes de tempos posteriores (PINHO, 2016). Rossiter (1993) cita ainda outros exemplos. É o caso da geneticista Nettie Stevens que junto com Edwim B. Wilson descobriram em 1905 a natureza cromossômica dos genes X e Y, que determinam o sexo, mas este crédito é dado somente a ele nos livros didáticos. Frieda Robscheit-Robbins, associada por trinta anos ao patologista George Hoyt Whipple e coautora de quase todas as suas publicações, não recebeu o Prêmio Nobel de Medicina, em 1934, dado a Whipple. Este, percebendo seu endividamento a ela e reconhecendo a estranheza e a injustiça, compartilhou o prêmio em dinheiro com ela e outras duas assistentes mulheres. Em 1962, o crédito de suas pesquisas foi negado a Rosalind Franklin, que morreu antes de seus colaboradores, que também ganharam o Prêmio Nobel de Medicina. A contribuição de Rosalind foi minimizada pelas autobiografias distorcidas de seus colegas (ROSSITER, 1993).

Simmons (2002) elaborou uma lista dos cem maiores cientistas da história que influenciaram os rumos da ciência que conhecemos hoje. Das cem personalidades elencadas, apenas duas são mulheres: Marie Curie e Gertrude Belle Elion. Para Rossiter (1993), em relação ao reconhecimento acadêmico, Curie<sup>16</sup> é umas das mais lembradas, e por isso uma exceção ao efeito Matilda. Mas salienta que isso é fruto provavelmente de seus dois prêmios Nobel, difíceis de serem ignorados ou creditados a outros autores; de seu poder ao chefiar o Instituto Radium na Universidade de Paris, na França; de uma biografia escrita por sua filha; e de um filme chamado Madame Curie (ROSSITER, 1993).

Não é à toa que Michelle Perrot, uma historiadora francesa pioneira nos estudos das mulheres na Europa (LUCENA, 2008), já citada no capítulo anterior, afirmou: “Da História, muitas vezes a mulher é excluída. [...]. O ‘ofício do historiador’ é um ofício de homens que escrevem a história no masculino” (PERROT, 1988, p. 185). Não que elas não tenham feito parte dela, mas escrever uma história das mulheres tem sido um empreendimento novo (PERROT, 1995).

Embora com as conquistas feministas estas práticas discriminatórias passaram a ser cada vez menos aceitas socialmente, assim como tem havido uma maior tendência a contar a história das mulheres, ainda se fazem presentes muitas situações preconceituosas e

---

<sup>16</sup> Marie Curie foi a primeira mulher a obter um título de Física pela Sorbonne, a primeira mulher professora da instituição, a primeira mulher a ganhar o Prêmio Nobel, e única a ganhar o prêmio duas vezes (1903 e 1911), e a primeira a entrar para a Academia Francesa de Medicina (SIMMONS, 2002).

sexistas, na atualidade, como foram os casos citados dos cientistas Tim Hunt e Lawrence Summers.

Outro exemplo atual, ocorrido na área acadêmica aconteceu nos EUA e evidencia formas sutis, por vezes explícitas, de discriminação. Foi o caso do neurocientista Ben Barres, um homem trans, que fez sua transição de gênero por volta dos 40 anos de idade. Após uma conferência, Ben ouviu o seguinte comentário de um colega: “Ben Barres realizou um excelente seminário hoje, o trabalho dele é muito melhor do que o de sua irmã”. O colega se referia a publicações e trabalhos de Ben anteriores a sua transição de gênero, quando ainda assinava como Barbara. Ben ainda afirmou numa ocasião: “as pessoas que não sabem que sou transgênero me tratam com muito mais respeito do que quando vivia como mulher. Eu posso até completar uma frase inteira sem ser interrompido por um homem” (SCHUDEL, 2017, s.p.).

Fora do ambiente de trabalho acadêmico e científico, Schilt e Wiswall (2008) estudaram o papel dos gêneros nos locais de trabalho em um grupo de indivíduos transgêneras (que mudaram seu gênero com terapias hormonais e cirurgia) antes e depois de suas transições. Embora os indivíduos trans tenham o mesmo capital humano, após as transições suas experiências no local de trabalho mudaram. Os achados mostram que, para muitas mulheres trans (que mudaram do gênero masculino para o feminino), tornar-se uma mulher trouxe uma perda de autoridade e remuneração e, muitas vezes, situações de assédio e rescisão contratual. Por outro lado, para muitos homens trans (que mudaram do gênero feminino para o masculino) tornar-se um homem fez com obtivessem maior respeito e autoridade no local de trabalho e, em alguns casos, incremento salarial. A conclusão dos autores é que as desigualdades de gênero podem ser sutis, mas também podem se tornar evidentes em estudos aprofundados sobre as experiências dos trabalhadores transexuais.

Estes exemplos do mundo do trabalho corporativo e do ambiente acadêmico vão ao encontro do que afirma Biroli (2018): a divisão sexual do trabalho, através do que é papel do homem e o que é o papel da mulher no mundo laboral, permeia as relações sociais e fundamenta sua organização. “A posição das mulheres nas relações de trabalho está no cerne das formas de exploração que caracterizam a dominação do gênero (ou do patriarcado)” (BIROLI, 2018, p. 27). A divisão sexual do trabalho é núcleo de uma estrutura de exploração do trabalho das mulheres pelos homens, que a autora denomina de patriarcado, como sistema político. Assim, a divisão sexual do trabalho configuraria dois grupos: as mulheres, com sua força de trabalho apropriada, e os homens,

que se beneficiariam coletivamente desse patriarcado. Ela se apresenta como uma variável determinante (ainda que não independente) que determina a compreensão de como se organizam as hierarquias de gênero. Essa situação não pode ser vista como uma escolha de mulheres e homens, mas sim como uma estrutura ativada pela desigual responsabilização pelo trabalho, em especial, o doméstico. Ou seja, não pode ser explicada no âmbito do individual, das escolhas voluntárias e isoladas.

Como vimos no Capítulo 3, As mulheres no contexto do trabalho, o conceito de teto de vidro, de Steil (1997), nos explica que o motivo da existência desta barreira é o próprio gênero. O estudo de Schilt e Wiswall (2008) com pessoas trans também nos mostra o sexismo como forma de diferenciação e hierarquização dos gêneros. O fenômeno denominado elevador ou escada rolante de vidro, vivenciado pelos homens no mundo laboral, também reforça a hipótese do gênero como fator influenciador na escolha de líderes.

Para Scott (1997), o gênero é a maneira inicial de dar significado às relações de poder. Para Birolli (2018) ele é produzido também, mas não somente, pela divisão sexual do trabalho, ainda que não o faça de forma isolada. Para Bourdieu (2016), o gênero é fator que estrutura as relações sociais.

A divisão entre os sexos parece estar “na ordem” das coisas, como se diz por vezes para falar do que é normal, natural a ponto de ser inevitável: ela está presente, ao mesmo tempo, em estado objetivado nas coisas (na casa, por exemplo, cujas as partes são todas “sexuadas”), em todo o mundo social, e em, estado incorporado, nos corpos e nos *habitus* dos agentes, funcionando como sistemas de esquemas de percepção, de pensamento e de ação. (BOURDIEU, 2016, p. 21)

E a dominação do gênero masculino se alicerça no inconsciente de tal forma, que não a percebemos (BOURDIEU, 2016).

Especificamente no mundo corporativo, Meyerson e Fletcher (2000) acreditam que as barreiras ao avanço das mulheres nas organizações também estão calcadas no fato delas terem sido criadas por e para homens, e nas definições organizacionais de competência e liderança, que ainda são baseadas em traços estereotipicamente associados aos homens: fortes, agressivos, decisivos.

Neste sentido, completando a análise histórico e sociocultural do diagnóstico de contexto, é importante constar que as possíveis causas do fenômeno teto de vidro estão intimamente ligadas às concepções sobre a divisão sexual do trabalho, que por sua vez está intimamente relacionado com a construção social dos papéis de gêneros na sociedade.

#### 6.1.1.2 Análise Jurídico-legal

A análise Jurídico-legal do diagnóstico de contexto refere-se às leis, documentos jurídicos e interpretações judiciais que envolvem o problema público, que o afetam tanto diretamente como indiretamente (SECCHI, 2016). A seguir, consta, então, uma pequena apresentação de alguns escritos históricos sobre os direitos da mulher no mercado de trabalho e algumas legislações protetivas, de forma geral. Mais adiante, são apresentados os documentos legais mais específicos, que tentam impedir a baixa representatividade das mulheres em cargos de poder, evitando ou tentando romper o teto de vidro nas organizações públicas.

Inicialmente, podemos afirmar que a proteção ou reivindicação dos direitos das mulheres tem um dos seus primeiros documentos escritos elaborado por Olympe de Gouges, uma feminista iluminista francesa, em sua Declaração dos Direitos da Mulher e da Cidadã, de 1791. É considerada uma contraposição clara à Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, fruto da Revolução Francesa, na qual “homem” não era usado como sinônimo de humanidade, mas sim de um representante do sexo masculino. Nesta Declaração, Gouges propugna não só a igualdade dos direitos da mulher à educação, mas ao voto, à propriedade privada, ao acesso a cargos públicos, ao reconhecimento dos filhos nascidos fora do casamento e à herança (MORAES, 2016).

Em 1792, uma contemporânea de Gouge, Mary Wollstonecraft publica a Reivindicação dos Direitos da Mulher, um texto igualmente revolucionário em seu teor, considerado um dos documentos fundadores do feminismo. Wollstonecraft denuncia os prejuízos causados pelo aprisionamento das mulheres exclusivamente ao âmbito doméstico e pela proibição do acesso às mulheres a direitos básicos, como a educação formal. Seu livro fora escrito em uma época em que a vida pública era demarcada pelos homens (MORAES, 2016). No Brasil, a obra de Wollstonecraft teve uma tradução livre feita por Nísia Floresta, em 1832. Considerada uma precursora do feminismo brasileiro, Nísia dá voz às reivindicações de Wollstonecraft no cenário brasileiro (MORAES, 2016; BLAY, 1989).

Embora não sejam documentos legais, no sentido estrito, a Declaração de Gouges e o livro de Wollstonecraft (e no contexto brasileiro, a tradução livre de Nísia Floresta) tem importância devido ao valor histórico, como sendo os primeiros escritos sobre os direitos das mulheres.

Na contemporaneidade, no direito internacional, de forma geral, podemos citar a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH) promulgada em assembleia na ONU em 1948, com o voto favorável de 46 países, incluindo o Brasil, como um marco dos direitos humanos, afirmando a igualdade em direitos e deveres entre os homens, e aqui a Declaração se refere à espécie humana, homens e mulheres. Afirma ainda sobre a aptidão de todos os homens aos direitos e liberdades, sem distinção de qualquer espécie, inclusive em função do sexo. Sobre aspectos trabalhistas, a Declaração ainda garante que todos os homens têm direito a igual remuneração por igual trabalho (DUDH, 1948).

Especialmente no mundo do trabalho, o combate às desigualdades tem contado com documentos legais internacionais. Antes mesmo da CF de 1988 e após a promulgação da CLT em 1943, o Brasil aprovou e promulgou a Convenção nº 111 da OIT, de 1958, que versa sobre discriminação em matéria de emprego e profissão (BRASIL, 1964; 1968a). Em seu artigo 2º, tem-se:

Qualquer Membro para o qual a presente convenção se encontre em vigor compromete-se a formular e aplicar uma política nacional que tenha por fim **promover**, por métodos adequados às circunstâncias e aos usos nacionais, **a igualdade de oportunidade e de tratamento em matéria de emprego e profissão, com objetivo de eliminar toda discriminação nessa matéria.** (OIT, 1958, art. 2º, grifo nosso)

A categoria sexo consta em uma das compreensões sobre o termo discriminação, presente na Convenção, como se verifica a seguir:

**Toda distinção, exclusão ou preferência fundada** na raça, cor, **sexo**, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de

emprego ou profissão (OIT, 1958, art. 1º, item 1, alínea a, grifo nosso).

Além da Convenção nº 111 da OIT, podemos citar que o Brasil é signatário, com reserva, da *Convention on the Elimination of the all Forms of Discrimination Against Women*<sup>17</sup> (CEDAW), que é um tratado internacional aprovado pela ONU em 1979. A última promulgação da CEDAW feita pelo Brasil se deu através do Decreto nº 4.377, de 2002, embora já tenha sido promulgada em 1984 (BRASIL, 2002b). Nela, os Estados Partes relembram expressamente

que a discriminação contra a mulher viola os princípios da igualdade de direitos e do respeito da dignidade humana, dificulta a participação da mulher, nas mesmas condições que o homem, na vida política, social, econômica e cultural de seu país, constitui um obstáculo ao aumento do bem-estar da sociedade e da família e dificulta o pleno desenvolvimento das potencialidades da mulher para prestar serviço a seu país e à humanidade [...] (CEDAW, 1979, s.p.)

e que estão convencidos

que a participação máxima da mulher, em igualdade de condições com o homem, em todos os campos, é indispensável para o desenvolvimento pleno e completo de um país, o bem-estar do mundo e a causa da paz (CEDAW, 1979, s.p.).

Além disso, os Estados signatários se comprometem a tomar medidas para eliminar a discriminação contra a mulher na vida política e pública de seus países, garantindo a igualdade de condições com os homens e o direito “a ocupar cargos públicos e exercer todas as funções públicas em todos os planos governamentais” (CEDAW, 1979, art. 7º, alínea b).

---

<sup>17</sup> traduzida no Brasil como Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher.

Ainda no âmbito internacional, há de se destacar que recentemente, em 2015, na ONU em Nova York, os líderes mundiais reunidos decidiram implementar um plano de ação, chamado de Agenda 2030, que contempla um conjunto de 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Um destes objetivos relata a necessidade de alcançar a igualdade de gênero e de empoderar todas as mulheres e meninas (Ilustração 3). Das 8 metas previstas neste objetivo, uma delas refere-se à garantia da 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. Além disso, na Plataforma Agenda 2030, é sinalizado que o alcance deste objetivo é transversal a toda Agenda, e reflete a crescente evidência de que a igualdade de gênero tem efeitos multiplicadores no desenvolvimento sustentável (ONU BR, 2017).

**Ilustração 3** - Identidade visual do ODS 5, da Agenda 2030 da ONU



Fonte: ONU BR. Disponível em <https://nacoesunidas.org/pos2015/ods5/>. Acesso em 24 out. 2018.

A igualdade de gênero também tem sido tema de documentos internacionais na área da educação. A II Conferência Mundial de Ensino Superior, ocorrida em 2009 na sede da UNESCO em Paris, não teve os mesmos objetivos da primeira, realizada em 1998, nem foi tão detalhadamente preparada (DIAS, 2012). Por isso, não adotou uma Declaração, nos moldes do que ocorreu na primeira Conferência, e limitou-se a expedir um Comunicado final. Nele, a preocupação com a igualdade de gênero se faz presente somente ao indicar que “governos e instituições devem estimular o acesso, a participação e sucesso das mulheres níveis de educação”, destacando que as grandes disparidades ainda persistem e constituem uma fonte maior de desigualdade (UNESCO, 2009, item 9). Na Declaração da Conferência de 1998, além de dedicar um artigo específico para fortalecimento da participação e promoção do acesso das mulheres, destacou que

Deve haver um esforço para eliminar os obstáculos políticos e sociais que fazem com que as mulheres sejam insuficientemente representadas e favorecer em particular a participação ativa das mulheres nos níveis de elaboração de políticas e adoção de decisões, tanto na educação superior como na sociedade (UNESCO, 1998, art. 4<sup>a</sup>, alínea “d”).

A igualdade de gênero também foi salientada dentro do eixo temático a respeito dos cem anos da Reforma Universitária de 1918, na Declaração da III Conferência Regional de Educação Superior para a América Latina e o Caribe (CRES), realizada em junho de 2018, em Córdoba, na Argentina. O documento expressa que

É imprescindível alcançar a plena equidade de gênero, erradicar o assédio e outras formas de violência de gênero, assim como estabelecer programas e políticas afirmativas para incrementar a presença de acadêmicas nas pós-graduações e em âmbitos de direção universitária (CRES, 2018).

Antes da III CRES, em um documento denominado Carta de Brasília, de 24 de abril de 2018, a ANDIFES, a Associação Brasileira dos Reitores das Universidades Estaduais e Municipais (ABRUEM) e o Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (CONIF), reuniram-se em um seminário preparatório para a elaboração de propostas para a Conferência. A proposta III refere-se a uma educação superior que contemple a diversidade cultural e interculturalidade na América Latina e no Caribe, com a efetiva integração das instituições de ensino superior com a sociedade como processo contínuo, aberto à transformação. Um dos itens sinalizado nesta proposta foi “ampliar a presença de mulheres nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração das Instituições de ensino superior, assegurando equidade de cargos e salários” (CARTA DE BRASÍLIA, 2018, proposta III, “d”).

No contexto legislativo brasileiro, o texto constitucional previu a igualdade de homens e mulheres em direitos e obrigações (BRASIL,

1988) e a “proteção do mercado de trabalho da mulher, mediante incentivos específicos” (BRASIL, 1988, art. 7º, inciso XX). Além disso, como citado no Capítulo 3 - As mulheres no contexto do trabalho, a CLT possui uma parte específica referente à proteção do trabalho da mulher, inserido em 1943, e com última atualização neste Capítulo em 2017, com a Lei nº 13.467 (BRASIL, 1943). De certa maneira, a CLT corrobora com os tratados internacionais, igualando os preceitos que regulam o trabalho masculino, naquilo que não colidirem com proteção especial. Regula a duração do trabalho da mulher em 8 horas diárias, com exceções; veda discriminações em anúncios de empregos, recusa de emprego, promoção ou dispensa do trabalho, variação de remuneração ou ainda critérios de seleção em razão do sexo; proíbe a exigência de atestados de saúde que comprovem a esterilidade ou gravidez, entre outras medidas (BRASIL, 1943). É importante relatar a percepção de Meyerson e Flechter (2000) sobre as legislações protetivas e não discriminatórias: para as autoras, atualmente, devido à presença destas legislações, a discriminação de gênero no mundo do trabalho ficou muito mais difícil de ser detectada e casos flagrantes são raros. Mas a discriminação persiste em diversas outras práticas e normas culturais.

Já na esfera do poder executivo federal, em especial à questão da participação da mulher em cargos comissionados, do tipo DAS, tem-se o Programa Nacional de Ações Afirmativas (PNAF), instituído pelo Decreto Presidencial nº 4.228, de 13 de maio de 2002, nas quais, entre suas ações está

a observância, pelos órgãos da Administração Pública Federal, de requisito que garanta a realização de metas percentuais de participação de afrodescendentes, **mulheres** e pessoas portadoras de deficiência no preenchimento de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores – DAS (BRASIL, 2002a, art. 2º, inciso I, grifo nosso).

O decreto prevê ainda a constituição de um Comitê de Avaliação e Acompanhamento do Programa, com a finalidade de propor diretrizes que garantam a sua implementação e a realização das metas estabelecidas no inciso I do artigo 2º, destacado anteriormente. Além disso, é dever também deste comitê “promover a sensibilização dos servidores públicos para a necessidade de proteger os direitos humanos

e eliminar as desigualdades de gênero, raça e as que se vinculam às pessoas portadoras de deficiência” (BRASIL, 2002a, art. 3º, inciso VI).

Sobre a implantação do PNAF, Costa Neto (2016) verificou junto à Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República, responsável pela coordenação do Programa, a existência de relatórios de avaliação feitos pelo Comitê, seus resultados e divulgações de dados acerca do PNAF. Obteve como resposta que o órgão não dispõe em seus registros dados sobre a composição do Comitê e sugere consulta aos demais órgãos que compoem este. A conclusão do autor, após consultas a outros órgãos e pesquisas em documentos legais, é que, mesmo perante a norma ser de cumprimento obrigatório pelos órgãos da administração pública, sua não implantação ou regulamentação é fato incontestado (COSTA NETO, 2016).

Em dezembro de 2009, através da edição do Decreto 7.037, a Presidência da República aprovou o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3. Entre as inúmeras ações programáticas presentes no Programa que objetivam o combate a diversas desigualdades, inclusive de gênero, uma delas é “incentivar políticas públicas e ações afirmativas para a participação igualitária, plural e multirracial das mulheres nos espaços de poder e decisão” (BRASIL, 2009b, eixo norteador III, diretriz 9, objetivo estratégico III, ação programática b). Além disso, o decreto também previu o acompanhamento da implementação do PNAF visando à realização de metas percentuais da ocupação de cargos comissionados pelas mulheres, pela população negra e pessoas com deficiência (BRASIL, 2009b).

### 6.1.1.3 Análise Política

Com a definição de atores políticos proposto por Secchi (2013) e apresentado no Capítulo 5, Procedimentos Metodológicos, e de acordo com o que já foi apresentado nas análises Histórica e Sociocultural e Jurídico-legal, inferiu-se os atores envolvidos com a situação-problema da representação de mulheres em cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira.

Optou-se, então, por elencá-los e descrever sua relação com o problema no Quadro 2, a seguir.

**Quadro 2** - Mapa de atores políticos do problema do teto de vidro nas universidades federais brasileiras

<b>Ator</b>	<b>Relação com o problema</b>
Presidente da República	Responsável pela nomeação dos reitores e vice-reitores, cujos nomes estejam em listas triplíces
Ministro da Educação	Dirigente máximo da pasta que tem como área de competência a política nacional de educação. Pode ou não decidir e/ou influenciar as políticas públicas na área, especialmente no que se refere ao sistema federal de ensino
Ministro da Economia	Dirigente máximo da pasta que tem como uma de suas unidades a Secretaria de Gestão de Pessoas, responsável pela gestão de pessoas no âmbito do Poder Executivo Federal
Presidente da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES)	Dirigente da representante oficial das universidades federais na interlocução com o governo federal, com as associações de professores, de técnico-administrativos, de estudantes e com a sociedade em geral. Nesta interlocução, pode ou não influenciar políticas públicas na área
Reitores das universidades federais	Dirigente máximo das instituições. Responsável pela nomeação dos cargos de direção (CD) bem como políticas institucionais de suas universidades
Membros dos Conselhos Universitários	Conselheiros dos órgãos colegiados deliberativos das instituições. Decidem parte das pautas importantes de suas universidades
Servidores públicos das universidades federais	Servidores que atuam nas instituições sejam como docentes ou técnico-administrativos. Podem ser diretamente atingidos pelas decisões dos dirigentes de suas universidades
Discentes das universidades federais	Alunos das instituições. São aproximadamente 1,5 milhões de discentes de graduação e pós-graduação (ANDIFES, 2018). Podem ser diretamente atingidos pelas decisões dos dirigentes de suas universidades

Fonte: elaborado pela autora

### 6.1.2 Diagnóstico da Amplitude

Como sinalizado nos Procedimentos Metodológicos, Capítulo 5 desta dissertação, diagnosticar um problema público conforme sua amplitude é verificar a quantidade e quem são os atores envolvidos na situação-problema.

Os primeiros números apresentados neste diagnóstico mostram um panorama geral sobre parte dos atores políticos diretamente envolvidos nas universidades federais brasileiras, utilizando o recorte de gênero. Segundo os dados do INEP, de 2017, as mulheres são maioria entre os discentes matriculados e concluintes de graduação, e entre os técnico-administrativos destas instituições. Já entre o corpo docente, os homens estão em maior número. Na Tabela 3, consta a distribuição de homens e mulheres entre o corpo de alunos, o corpo docente e de técnico-administrativos das universidades federais brasileiras.

**Tabela 3** - Distribuição de homens e mulheres no número de matrículas e de concluintes em cursos de graduação presencial e a distância, de docentes e de técnico-administrativos das universidades federais brasileiras, em 2017:

	Feminino		Masculino		TOTAL
	n	%	n	%	
Nº de matrículas	580.747	51,8%	540.057	48,2%	1.120.840
Nº de concluintes	79.107	58,2%	56.863	41,8%	135.970
Nº de docentes	43.972	45,9%	51.800	54,1%	95.772
Nº de técnico-administrativos	54.982	51,6%	51.616	48,4%	106.598

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da Sinopse Estatística da Educação Superior de 2017 (INEP, 2018).

Apresentado este panorama geral, resta verificar então a representação de mulheres nos cargos mais elevados da administração universitária federal brasileira, situação-problema deste estudo.

Com relação ao gênero dos dirigentes designados nas funções comissionadas CD 1 e CD 2, os dados mostram uma minoria feminina em ambas, de forma que os números corroboram com a literatura: em cargos de maior poder e hierarquia há uma sub-representatividade de mulheres. A função CD 1, a mais elevada na administração universitária federal, possui uma representação de mulheres de aproximadamente

30%, enquanto que a segunda mais importante, a função CD 2, apresentou em torno de 37% de representação de mulheres. A Tabela 4 apresenta esses números de forma absoluta e relativa.

**Tabela 4** - Distribuição de homens e mulheres, por cargos de CD 1 e CD 2 das universidades federais brasileiras em 2018

	Feminino		Masculino		TOTAL
	n	%	n	%	
CD 1	19	30,6%	43	69,4%	62*
CD 2	189	37,5%	315	62,5%	504**

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados do Portal da Transparência do Governo Federal.

\*Das 63 universidades federais, 62 possuíam 1 função CD 1, à exceção da UFSB, que não a apresentou em seu quadro de funções comissionadas.

\*\*Das 63 universidades federais, 60 instituições possuíam 8 funções CD 2, 2 apresentaram 9 CD 2 (UFMG e UNIR) e 1 apresentou 6 funções deste tipo (UFSB).

Ao se levar em conta somente a atividade do cargo em que o dirigente foi designado, independente do nível do CD, percebe-se novamente uma minoria feminina nas atividades de reitor, vice-reitor, e pró-reitor. Nesta análise, verifica-se que as funções de pró-reitoria possuem uma representação de mulheres semelhante às de vice-reitoria, em torno de 38%. A Tabela 5, a seguir, mostra a distribuição de homens e mulheres nestes cargos, com números absolutos e relativos.

**Tabela 5** - Distribuição de homens e mulheres, por cargos de gestão, das universidades federais brasileiras em 2018:

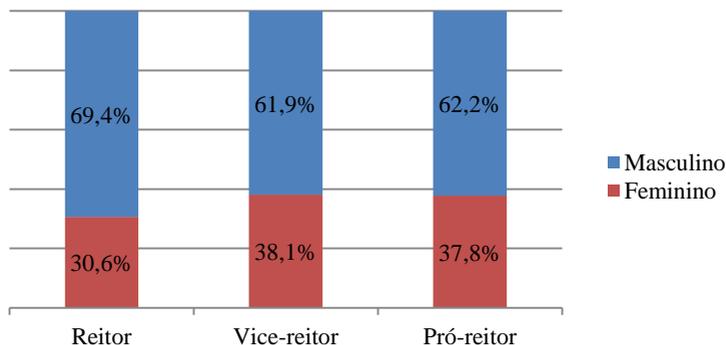
	Feminino		Masculino		TOTAL
	n	%	n	%	
Reitor	19	30,6%	43	69,4%	62*
Vice-reitor	24	38,1%	39	61,9%	63
Pró-reitor	163	37,8%	268	62,2%	431**

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados do Portal da Transparência do Governo Federal.

\*Das 63 universidades federais, 62 possuíam reitor designado. A exceção foi a UFSB na qual a vice-reitora estava no exercício da reitoria.

O Gráfico 4 abaixo apresenta os mesmos dados da Tabela 5, somente com os números percentuais.

**Gráfico 4** - Proporção de homens e mulheres (em %) nos cargos de gestão das universidades federais brasileiras em 2018



Fonte: elaborado pela autora, conforme dados do Portal da Transparência do Governo Federal.

Verificando a relação entre as funções comissionadas do tipo CD e os cargos exercidos, viu-se que a função de reitor é exercida exclusivamente com a designação da CD 1. A função de vice-reitor é designada exclusivamente pelo CD 2. A função de pró-reitor também é designada pela CD 2, com 413 pró-reitores designados, mas também pela CD nível 3, dependendo da instituição, embora em número bem menor, com 18 pró-reitores designados.

Além de verificar o gênero do somatório geral dos cargos ligados à atividade de pró-reitor, foi possível verificar a distribuição entre mulheres e homens nesta função por universidade. Esse *ranking* se faz importante na medida em que mostra que em algumas instituições o fenômeno teto de vidro não se faz presente, e em outras, se faz de maneira bastante significativa para o dirigente máximo das pró-reitorias.

Os números da Tabela 6, a seguir, apresentam este *ranking*, mostrando inicialmente as universidades onde as mulheres são minoria como pró-reitoras, com o percentual de sua participação.

**Tabela 6** - Distribuição de homens e mulheres no cargo de pró-reitor, por universidade federal, em 2018

(continua)

	Feminino		Masculino	
	n	%	n	%
UTFPR	0	0,0%	5	100,0%
UNIFEI	0	0,0%	5	100,0%
UFFS	0	0,0%	7	100,0%
UFF	0	0,0%	7	100,0%
UNIPAMPA	1	14,3%	6	85,7%
UFSCAR	1	14,3%	6	85,7%
UFSC	1	14,3%	6	85,7%
UFPR	1	14,3%	6	85,7%
UFAC	1	14,3%	6	85,7%
UFU	1	16,7%	5	83,3%
UNIR	1	20,0%	4	80,0%
UNIFESSPA	1	20,0%	4	80,0%
UFSB	1	25,0%	3	75,0%
UFSM	2	25,0%	6	75,0%
UFPEL	2	25,0%	6	75,0%
UFLA	2	25,0%	6	75,0%
UFVJM	2	28,6%	5	71,4%
UFV	2	28,6%	5	71,4%
UFS	2	28,6%	5	71,4%
UFRRJ	2	28,6%	5	71,4%
UFRGS	2	28,6%	5	71,4%
UFPA	2	28,6%	5	71,4%
UFMS	2	28,6%	5	71,4%
UFES	2	28,6%	5	71,4%
UFERSA	2	28,6%	5	71,4%
UFCA	2	28,6%	5	71,4%
UFC	2	28,6%	5	71,4%
UFABC	2	28,6%	5	71,4%
FURG	2	28,6%	5	71,4%
UFRJ	2	33,3%	4	66,7%
UFMG	2	33,3%	4	66,7%
UNIVASF	2	33,3%	4	66,7%
UFRN	3	37,5%	5	62,5%
UFPB	3	37,5%	5	62,5%
UFMG	3	37,5%	5	62,5%
UNIFESP	3	42,9%	4	57,1%

**Tabela 6** - Distribuição de homens e mulheres no cargo de pró-reitor, por universidade federal, em 2018

(conclusão)

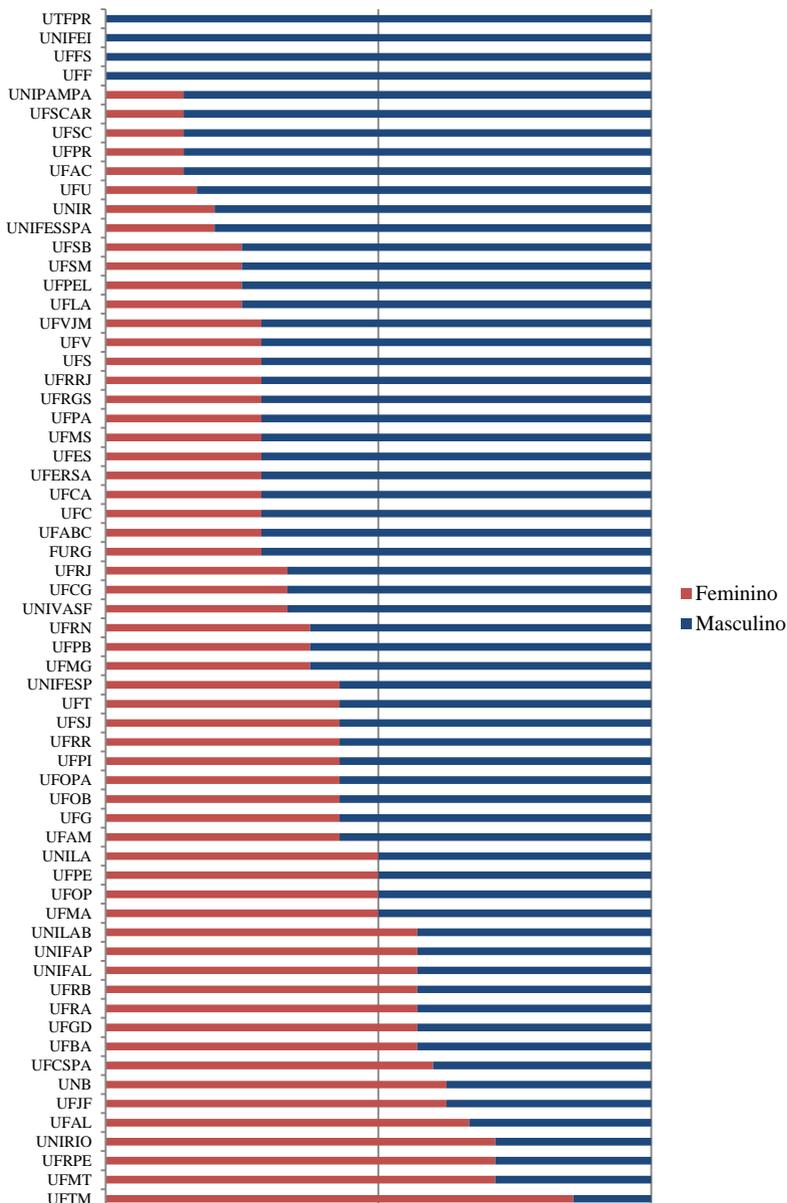
	Feminino		Masculino	
	n	%	n	%
UFT	3	42,9%	4	57,1%
UFSJ	3	42,9%	4	57,1%
UFRR	3	42,9%	4	57,1%
UFPI	3	42,9%	4	57,1%
UFOPA	3	42,9%	4	57,1%
UFOB	3	42,9%	4	57,1%
UFG	3	42,9%	4	57,1%
UFAM	3	42,9%	4	57,1%
UNILA	4	50,0%	4	50,0%
UFPE	4	50,0%	4	50,0%
UFOP	3	50,0%	3	50,0%
UFMA	3	50,0%	3	50,0%
UNILAB	4	57,1%	3	42,9%
UNIFAP	4	57,1%	3	42,9%
UNIFAL	4	57,1%	3	42,9%
UFRB	4	57,1%	3	42,9%
UFRA	4	57,1%	3	42,9%
UFGD	4	57,1%	3	42,9%
UFBA	4	57,1%	3	42,9%
UFCSPA	3	60,0%	2	40,0%
UNB	5	62,5%	3	37,5%
UFJF	5	62,5%	3	37,5%
UFAL	4	66,7%	2	33,3%
UNIRIO	5	71,4%	2	28,6%
UFRPE	5	71,4%	2	28,6%
UFMT	5	71,4%	2	28,6%
UFTM	6	85,7%	1	14,3%

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados do Portal da Transparência do Governo Federal.

Nota: Para melhor visualização da tabela, optou-se pela inserção somente das siglas das universidades. Para verificar o nome completo da instituição, consultar a Lista de Abreviaturas e Siglas, p. 16-19, que consta por ordem de aparecimento no texto.

Outra forma de apresentar os dados constantes na Tabela 6 mostrada anteriormente está no Gráfico 5, a seguir.

**Gráfico 5** - Proporção de homens e mulheres (em %) no cargo de pró-reitor, por universidade federal, em 2018



Fonte: elaborado pela autora, conforme dados do Portal da Transparência do Governo Federal.

Nota: Para melhor visualização da tabela, optou-se pela inserção somente das siglas das universidades. Para verificar o nome completo da instituição, consultar a Lista de Abreviaturas e Siglas, p. 16-19, que consta por ordem de aparecimento no texto.

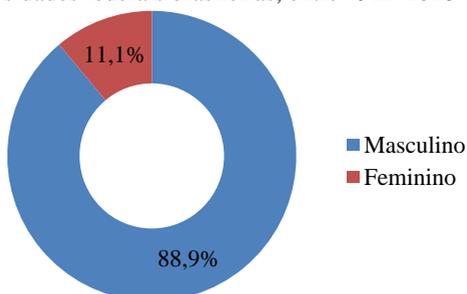
Os números da Tabela 6, visualizados graficamente no Gráfico 5, evidenciam que, dentre os cargos de pró-reitores, no universo das 63 universidades federais, temos 4 instituições que não tem nenhuma pró-reitora; 31 tem maioria masculina, sendo que destas, 25 tem percentuais de representação de mulheres que variam de em torno 14 a 29%; 21 já possuem uma igualdade de representatividade, visto que apresentam percentuais de 50% para cada gênero ou que possuem uma diferença de somente um ponto absoluto entre eles; e em 7 as mulheres já são maioria, com percentuais de participação que superam os 60%.

### 6.1.3 Diagnóstico de Tendência

Neste subcapítulo, apresentam-se como diagnóstico de tendência os dados longitudinais sobre a representação de mulheres no cargo de reitor das universidades federais brasileiras, coletados para esta dissertação. Conforme explicado no Capítulo 5, Procedimentos Metodológicos, foram coletados os nomes de todos os reitores das 63 universidades federais brasileiras, desde o momento em que estas instituições foram classificadas nesta categoria de organização acadêmica e quando ocorreu sua federalização. Conseguiu-se mapear todos os mandatos do dirigente máximo de 61 universidades. De 2 universidades, de acordo com os critérios estipulados, faltaram aproximadamente os dados dos mandatos de 1943 a 1985 da UFRRJ, e do mandato de 1982 a 1985 da UNIR.

Com isso, do período de 1921 a 2018, foi verificado o gênero dos reitores de um total de 659 mandatos. Desses, 586 foram exercidos por homens, e 73 por mulheres. O Gráfico 6, em seguida, apresenta a proporção dos gêneros no total desses mandatos, em números relativos.

**Gráfico 6** - Proporção de homens e mulheres (em %) no cargo de reitor no total mandatos das universidades federais brasileiras, entre 1921-2018



Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Dentre o universo das 63 universidades federais brasileiras, com os dados coletados longitudinalmente, foi possível verificar a quantidade de instituições que nunca tiveram mulheres exercendo mandatos de reitor, bem como quais universidades possuíram um, dois, três ou ainda quatro mandatos de reitorado exercidos por mulheres em suas histórias. Pelos números encontrados, das 63 universidades federais, 23 (36,5%) delas nunca tiveram uma reitora mulher; e 16 delas (25,4%) tiveram apenas um mandato de reitor comandado por uma mulher. Tais números são encontrados na Tabela 7, abaixo:

**Tabela 7** - Quantidade de universidades federais brasileiras que tiveram mandatos de reitor exercidos por mulheres, entre 1921-2018

	n	%	Total de Mandatos
Nenhum mandato	23	36,5%	0
Um mandato	16	25,4%	16
Dois mandatos	18	28,6%	36
Três mandatos	3	4,8%	9
Quatro mandatos	3	4,8%	12
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>73</b>

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Da mesma forma que foi mostrado no subcapítulo anterior, no Diagnóstico de Amplitude, com esses dados longitudinais referentes à representação de mulheres no cargo de reitor, pode-se verificar quais universidades tiveram ao longo de sua história maior participação de mulheres na administração universitária, neste cargo. A Tabela 8 apresenta a distribuição de mandatos femininos e masculinos por universidade, bem como o total de mandatos coletados de cada instituição e o ano inicial do primeiro mandato verificado.

**Tabela 8** - Distribuição de homens e mulheres no cargo de reitor, por universidade federal, entre 1921-2018

(continua)

	Feminino		Masculino		TOTAL	Ano inicial
	n	%	N	%		
UFRJ	0	0,0%	29	100,0%	29	1920
UFF	0	0,0%	19	100,0%	19	1960
UFES	0	0,0%	17	100,0%	17	1961
UFPA	0	0,0%	16	100,0%	16	1959
UFPI	0	0,0%	16	100,0%	16	1971
UFC	0	0,0%	15	100,0%	15	1954
UFPE	0	0,0%	15	100,0%	15	1967
UFU	0	0,0%	15	100,0%	15	1978
UFSM	0	0,0%	13	100,0%	13	1965
UFS	0	0,0%	13	100,0%	13	1967
UFLA	0	0,0%	7	100,0%	7	1994
UFABC	0	0,0%	6	100,0%	6	2005
UNIFEI	0	0,0%	5	100,0%	5	2002
UFRA	0	0,0%	5	100,0%	5	2002
UFCG	0	0,0%	5	100,0%	5	2002
UNIVASF	0	0,0%	4	100,0%	4	2002
UFRB	0	0,0%	4	100,0%	4	2005
UTFPR	0	0,0%	4	100,0%	4	2005
UNIFAL	0	0,0%	4	100,0%	4	2005
UNILA	0	0,0%	4	100,0%	4	2010
UFERSA	0	0,0%	3	100,0%	3	2005
UFFS	0	0,0%	3	100,0%	3	2009
UNIFESSPA	0	0,0%	2	100,0%	2	2013
UNB	1	4,3%	22	95,7%	23	1961
UFOP	1	5,9%	16	94,1%	17	1969
UFPR	1	5,9%	16	94,1%	17	1950
UFSC	1	7,1%	13	92,9%	14	1960

**Tabela 8** - Distribuição de homens e mulheres no cargo de reitor, por universidade federal, entre 1921-2018

(conclusão)

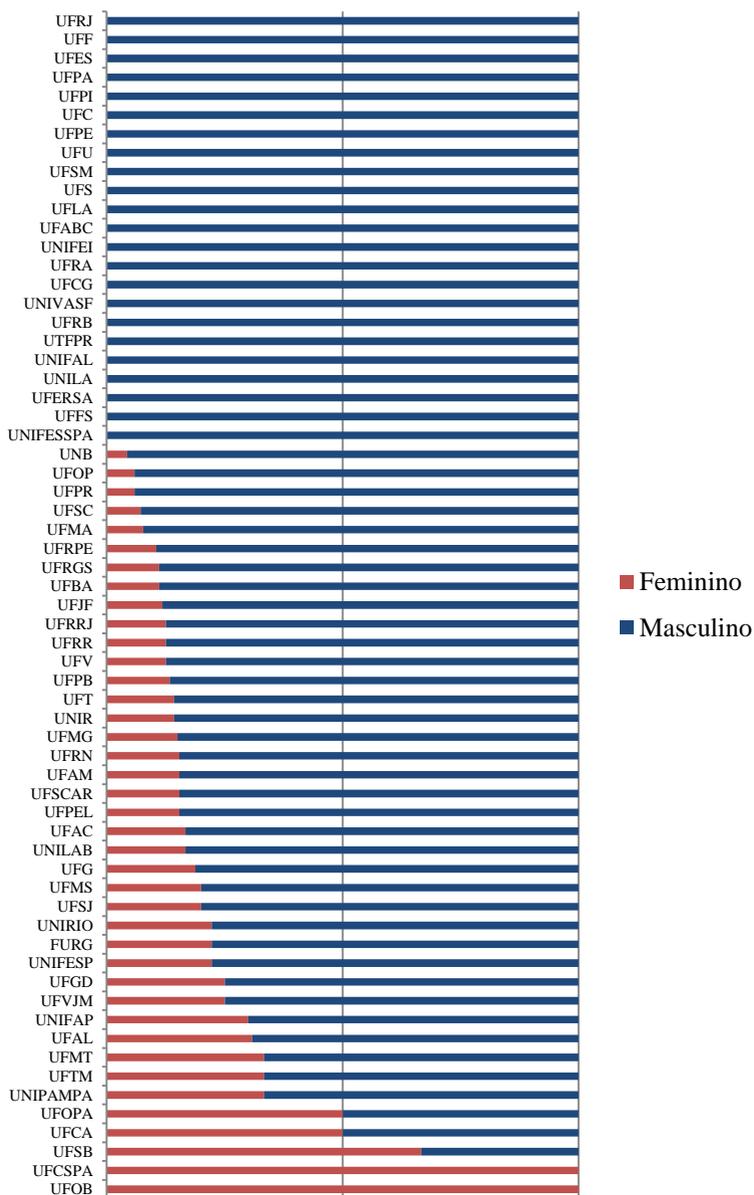
	Feminino		Masculino		TOTAL	Ano inicial
	n	%	N	%		
UFMA	1	7,7%	12	92,3%	13	1967
UFRPE	2	10,5%	17	89,5%	19	1955
UFRGS	2	11,1%	16	88,9%	18	1950
UFBA	2	11,1%	16	88,9%	18	1950
UFJF	2	11,8%	15	88,2%	17	1960
UFRRJ	1	12,5%	7	87,5%	8	1943
UFRR	1	12,5%	7	87,5%	8	1989
UFV	2	12,5%	14	87,5%	16	1969
UFPB	2	13,3%	13	86,7%	15	1960
UFT	1	14,3%	6	85,7%	7	2000
UNIR	2	14,3%	12	85,7%	14	1982
UFMG	3	15,0%	17	85,0%	20	1949
UFRN	2	15,4%	11	84,6%	13	1960
UFAM	2	15,4%	11	84,6%	13	1965
UFSCAR	2	15,4%	11	84,6%	13	1968
UFPEL	2	15,4%	11	84,6%	13	1969
UFAC	2	16,7%	10	83,3%	12	1974
UNILAB	1	16,7%	5	83,3%	6	2010
UFG	3	18,8%	13	81,3%	16	1960
UFMS	2	20,0%	8	80,0%	10	1979
UFSJ	1	20,0%	4	80,0%	5	2002
UNIRIO	2	22,2%	7	77,8%	9	1979
FURG	2	22,2%	7	77,8%	9	1987
UNIFESP	2	22,2%	7	77,8%	9	1994
UFGD	1	25,0%	3	75,0%	4	2005
UFVJM	1	25,0%	3	75,0%	4	2005
UNIFAP	3	30,0%	7	70,0%	10	1990
UFAL	4	30,8%	9	69,2%	13	1961
UFMT	4	33,3%	8	66,7%	12	1970
UFTM	1	33,3%	2	66,7%	3	2005
UNIPAMPA	1	33,3%	2	66,7%	3	2008
UFOPA	2	50,0%	2	50,0%	4	2009
UFCA	1	50,0%	1	50,0%	2	2013
UFSB	2	66,7%	1	33,3%	3	2013
UFCSPA	4	100,0%	0	0,0%	4	2008
UFOB	1	100,0%	0	0,0%	1	2013
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>		<b>586</b>		<b>659</b>	

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Nota: Para melhor visualização da tabela, optou-se pela inserção somente das siglas das universidades. Para verificar o nome completo da instituição, consultar a Lista de Abreviaturas e Siglas, p. 16-19, que consta por ordem de aparecimento no texto.

Da mesma maneira que se pode mostrar algumas instituições em que a representação de mulheres e homens já é mais equilibrada no cargo de pró-reitor, na atualidade (Tabela 6 e Gráfico 5), a Tabela 8 apresentada anteriormente também evidencia que, em algumas instituições, ao longo de sua história como universidade federal, o teto de vidro se fez e ainda se faz presente. Como já mostrado na Tabela 7, 23 universidades nunca tiveram uma mulher como reitora, e a Tabela 8 mostra quais são elas. Neste rol, verificam-se instituições bastante tradicionais no ensino superior brasileiro, como a UFRJ, a mais antiga universidade federal brasileira, criada em 1920 (BRASIL, 1920); a UFC, criada em 1954 (BRASIL, 1954); e a UFPA, criada em 1957 (BRASIL, 1957) mas instalada somente em 1959 (UFPA, 2018). É bem verdade também que universidades federais novas no cenário brasileiro, surgidas depois dos anos 2000, também apresentam uma ausência de mulheres no cargo de reitora, nos poucos mandatos desde suas criações, tais como a UFCG, UNIFEI, UNIVASF, UFRA, todas criadas no ano de 2002 (BRASIL, 2002c; 2002d; 2002e; 2002f). Os números percentuais apresentados na Tabela 8 podem ser visualizados no Gráfico 7, a seguir. Essa forma de apresentar os dados evidencia a ausência de mulheres neste total de 659 mandatos coletados, de 1921 até os dias atuais, por universidade.

**Gráfico 7** - Proporção de homens e mulheres (em %) no cargo de reitor, por universidade federal, entre 1921-2018



Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Nota: Para melhor visualização da tabela, optou-se pela inserção somente das siglas das universidades. Para verificar o nome completo da instituição, consultar a Lista de Abreviaturas e Siglas, p. 16-19, que consta por ordem de aparecimento no texto.

Além de verificar a quantidade de universidades federais que já tiveram mandatos de reitor exercidos por uma mulher, pode-se perceber que nas universidades onde houve mais de um mandato exercido por elas, muitas vezes era a mesma mulher em mandatos diferentes. Assim, o número total de mandatos exercidos pelas mulheres nestas instituições não corresponde ao número de mulheres que exerceram o cargo. Dessa maneira, dos 73 mandatos exercidos por mulheres nas universidades federais brasileiras, tivemos um total de 54 mulheres os exercendo uma, duas ou três vezes. Ou seja, na história da administração universitária federal brasileira, levando em conta os critérios da organização acadêmica (universidade) e da categoria administrativa (federal), somente 54 mulheres atuaram no cargo de reitora. Esses achados encontram-se na Tabela 9 abaixo.

**Tabela 9** - Quantidade universidades federais brasileiras que tiveram mulheres no cargo de reitor, entre 1921-2018

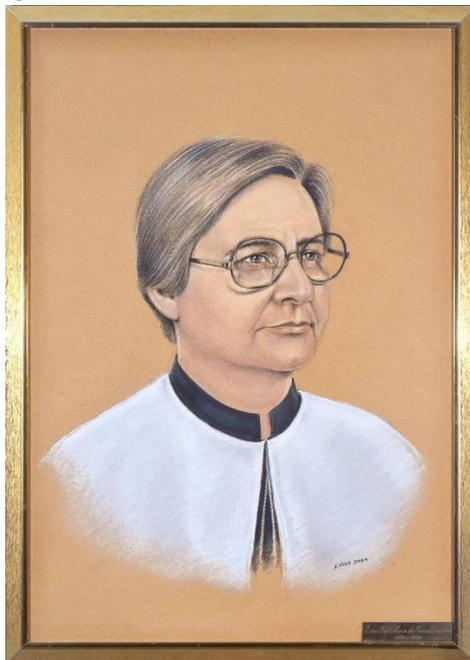
	<b>n</b>	<b>%</b>	<b>Total de Mulheres</b>
Nenhuma mulher	23	36,5%	0
Somente uma mulher	30	47,6%	30
Duas mulheres diferentes	6	9,5%	12
Três mulheres diferentes	4	6,3%	12
<b>TOTAL</b>	<b>63</b>	<b>100%</b>	<b>54</b>

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Utilizando uma linha do tempo para verificar o período em que as mulheres começaram a exercer o reitorado no Brasil, especificamente nas universidades federais, viu-se que foi somente a partir da década de 80 do Século XX que as mulheres assumiram este cargo.

A primeira reitora de uma universidade federal, de acordo com os dados coletados nesta pesquisa, foi Maria do Rosário Cassimiro (Ilustração 4), na Universidade Federal de Goiás, de 1982 a 1986. A segunda reitora de uma universidade federal foi Delza Leite Góes Gitaí, na Universidade Federal de Alagoas, entre 1987 a 1991.

**Ilustração 4** - Quadro com a imagem Maria do Rosário Cassimiro na Galeria de ex-reitores da UFG



Fonte: UFG, 2018. Disponível em <https://www.ufg.br/p/6406-ex-reitores>. Acesso em 02 nov. 2018

Embora a análise do recorte de raça e etnia não faça parte dos objetivos desta pesquisa, é importante registrar que a primeira mulher negra a ser empossada no cargo de reitora foi Nilma Lino Gomes (Foto 6), na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB), como *pro tempore*, em 2013 (MEC, 2013).

**Foto 6** - Nilma Lino Gomes assinando o termo de posse ao lado do Ministro da Educação Aloizio Mercadante



Fonte: MEC, 2013. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/222-537011943/18552-primeira-reitora-negra-assume-a-universidade-afro-brasileira>. Acesso em 2 de nov. 2018

Crédito da Foto: Letícia Verdi/MEC

Entre a década de 80 do Século XX e a década 10 do Século XXI, o número de mandatos de reitoria exercidos por mulheres vem aumentando. A seguir, a Tabela 10 mostra o número de universidades federais que existiam por década, bem como número de mandatos de reitores exercidos por homens e mulheres em números absolutos e relativos.

**Tabela 10** - Quantidade de universidades federais e distribuição de mandatos de reitores exercidos por homens e mulheres entre 1921-2018, por década, nas universidades federais brasileiras

(continua)

Século	XX	Década	Univer- sidades	Mandatos				
				Feminino		Masculino		Total
				n	%	n	%	
		20	1	0	0%	4	100%	4
		30	1	0	0%	4	100%	4
		40	3	0	0%	6	100%	3
		50	9	0	0%	10	100%	12

**Tabela 10** - Quantidade de universidades federais e distribuição de mandatos de reitores exercidos por homens e mulheres entre 1921-2018, por década, nas universidades federais brasileiras

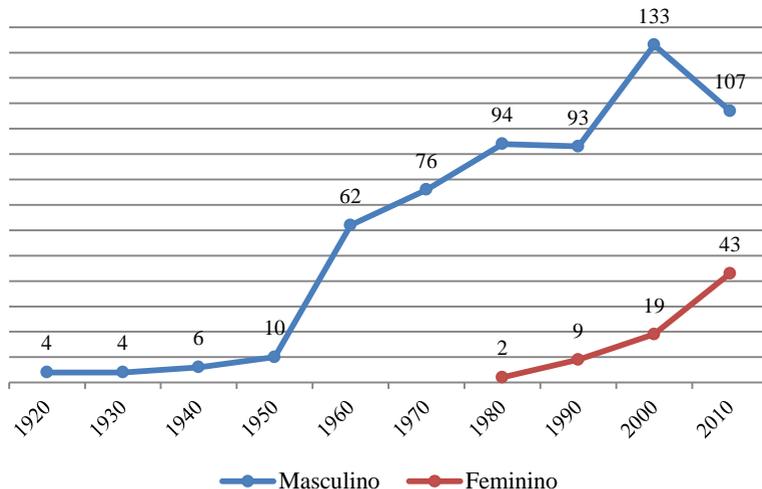
(conclusão)

				Univer- sidades	Mandatos			
					Feminino		Masculino	
Século	XX	Década		n	%	n	%	
					60	27	0	0%
		70	33	0	0%	76	100%	74
		80	36	2	2,1%	94	97,9%	96
		90	39	9	8,8%	93	91,2%	102
XXI		00	57	19	12,5%	133	87,5%	152
		10	63	43	28,7%	107	71,3%	150

Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Pode-se observar que na década atual, ainda não terminada, as mulheres estão exercendo 28,7% dos cargos de reitor, número próximo ao percentual encontrado nesta dissertação para a representação de reitoras no ano de 2018, que foi de 30,6% (Tabela 5 e Gráfico 4). Os números absolutos e relativos de mandatos exercidos por homens e mulheres no cargo de reitor apresentados na Tabela 10 constam no também nos Gráficos 8 e 9, a seguir.

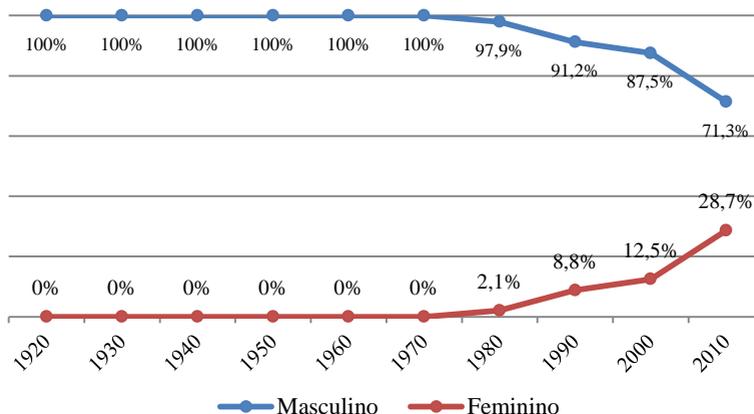
**Gráfico 8** - Distribuição de homens e mulheres em mandatos de reitores exercidos entre 1921-2018, por década, nas universidades federais brasileiras



Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Entretanto, ao levarmos em conta a proporção de mulheres e homens em relação ao número total de mandatos de cada década (número relativo, em %, presente na Tabela 10), percebe-se que a curva de comportamento da variável se altera para os homens, que no Gráfico 8 se mostrou ascendente e com dois picos descendentes, e agora se comporta de forma totalmente descendente a partir de 1970, conforme se pode verificar no Gráfico 9, a seguir.

**Gráfico 9** - Proporção de homens e mulheres (em %) em mandatos de reitores exercidos entre 1921-2018, por década, nas universidades federais brasileiras

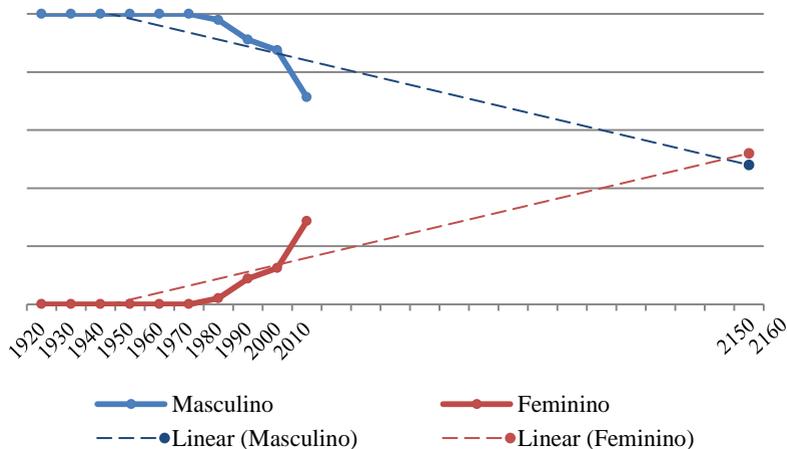


Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Essa comparação entre os números absolutos e relativos dos mandatos de reitor exercidos por homens e mulheres ao longo do tempo, se faz importante porque, se analisarmos somente os números absolutos, poderemos interpretar que o aumento do número de mulheres reitoras se deu pelo aumento do número de universidades, que faz com que aumente o número de mandatos por década, e não pela diminuição do número de homens nestes cargos, visto que a curva da variável homens é predominantemente ascendente. Essa interpretação dos dados parece equivocada pois, se isso fosse verdade, a proporção de homens (número relativo, em %) deveria ser manter constante. Entretanto, ao analisarmos a curva da variável homem no Gráfico 9, ela se apresenta em declínio constante. E isso é fica visível especialmente no intervalo entre de 1990 a 2000, em que tivemos no Brasil a criação de 18 universidades federais (aumentando, portanto, o número de mandatos na década), mas a proporção de homens continuou diminuindo, de 91,2% em 1990, para 87,5% em 2000. Consequentemente, os percentuais de mulheres nos mandatos de reitoria também aumentaram, de 8,8% em 1990, para 12,5% em 2000. Ao que tudo indica, a representação de mulheres no cargo de reitora vem aumentando ao longo dos anos, bem como a de homens vem decaindo.

Os mesmos números relativos apresentados no Gráfico 9 estão apresentados no Gráfico 10, em seguida, com uma linha de tendência que nos mostra quando a proporção de homens e mulheres no cargo de reitor ao longo do tempo poderá se igualar. Conforme a linha de tendência, isso poderá acontecer um pouco antes do ano de 2150. Ou seja, demorará em torno de 130 anos para que a representação de mulheres seja igualitária perante os homens no cargo de reitor nas universidades federais brasileiras, nas mesmas condições apresentadas até hoje.

**Gráfico 10** - Proporção de homens e mulheres (em %) em mandatos de reitores exercidos desde 1921 e linha de tendência das variáveis até 2160, por década, nas universidades federais brasileiras



Fonte: elaborado pela autora, conforme dados da ANDIFES, dos sites institucionais de cada instituição, e de consultas feitas por e-mail às universidades federais.

Consoante ao conjunto dos dados apresentados neste diagnóstico de tendência, conclui-se que a representação de mulheres na administração universitária federal brasileira, especificamente no cargo de reitor, vem crescendo no período de 1921 a 2018, como se verifica no comportamento da variável tanto no Gráfico 8 como nos Gráficos 9 e 10. Dessa maneira, de acordo com a classificação de padrão de tendência de um problema público proposto por Secchi (2016), pode-se classificar a situação-problema desta dissertação, no que se refere ao cargo de reitor, como em declínio, visto que no período entre 1921 a

2018, ele diminuiu ou perdeu sua força progressivamente ao longo do período estudado. Destarte, infere-se que o problema tende a permanecer em declínio no futuro.

## 6.2 Definição do Problema Público

A partir de todo o diagnóstico apresentado anteriormente, pôde-se então verificar a situação da representatividade de mulheres em cargos considerados de alta gestão nas universidades federais brasileiras.

De um modo geral, as mulheres possuem uma baixa (ou sub) representatividade nestes cargos. Elas são 30,6% dos reitores; 38,1% dos vice-reitores; e 37,8% dos pró-reitores. Se fizermos o recorte por instituição, verifica-se que em 31 das 63 instituições federais de ensino superior desta categoria de organização acadêmica a representatividade das mulheres nos cargos de pró-reitor fica entre 10% a 40%.

Com isso, a situação-problema analisada nesta dissertação foi definida como um problema público. A partir do que apregoa Secchi (2016), definiu-o nos seguintes termos: **as mulheres possuem baixa (ou sub) representação nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira.**

Conforme citado no Capítulo 4 – Procedimentos Metodológicos, a Ilustração 5, a seguir, representa graficamente o problema público aqui definido, no formato de uma árvore. Nas raízes encontram-se as possíveis causas do problema; no tronco, o problema público delimitado e definido; e nos galhos e copa, suas possíveis consequências. As causas e consequências elencadas nesta árvore foram inspiradas a partir do que foi apresentado no Capítulo 3, As mulheres no contexto do trabalho, e no subcapítulo 6.1.1, Diagnóstico de Contexto.

**Ilustração 5** - Árvore do problema público da baixa representação de mulheres nos altos cargos da administração universitária federal



Fonte: elaborado pela autora.

### **6.3 Definição do Objetivo de uma Política Pública**

A partir da definição do problema público e do que preconiza o autor que norteia a análise de políticas públicas desta dissertação, definiu-se que a possível ação de uma política pública focará no problema em si, agindo indiretamente nas suas causas e consequências. Dessa maneira, definiu-se o seguinte objetivo para uma política pública: **aumentar representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira.**



## 7 PROPOSIÇÕES PARA O ROMPIMENTO DO FENÔMENO TETO DE VIDRO NA ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA FEDERAL BRASILEIRA

(...) urge construir um programa de inclusão das mulheres na vida política, que não pode ser entendido como mera confecção de cartilhas ou campanhas publicitárias, mas, sim, como um programa para dar voz às mulheres, para construir espaços para que as mulheres falem.

(PINTO, 2010, p. 15)

Cumprida a etapa da análise do problema público, resultado do alcance dos objetivos específicos “a”, “b” e “c” desta dissertação, presente no capítulo anterior, o seguinte refere-se à primeira fase da análise de soluções, que é a geração de alternativas de políticas públicas para enfrentá-lo (SECCHI, 2016).

Partindo da definição do problema público em tela, que é aumentar representação de mulheres nos altos cargos de gestão da administração universitária federal brasileira, este Capítulo apresenta as alternativas geradas como possíveis soluções, e corresponde ao atingimento objetivo específico “d” desta dissertação.

### 7.1 *Status Quo*

Como sinalizado no Capítulo 5, referente aos Procedimentos Metodológicos, a primeira alternativa a ser considerada para enfrentar um problema público, segundo Secchi (2016), deve versar sobre a manutenção do *status quo*. Nesta dissertação, o *status quo* refere-se à ausência de iniciativas institucionais e/ou governamentais específicas para enfrentar o problema público da baixa (ou sub) representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, mantendo a situação no atual patamar.

Importante reapresentar os principais dados coletados sobre este problema, mostrados nos Diagnóstico de Amplitude (subcapítulo 6.1.2) e no Diagnóstico de Tendência (subcapítulo 6.1.3).

Sobre as mulheres, hoje, elas estão presentes nas universidades federais brasileiras como:

- 30,6 % das reitoras;
- 38,1% das vice-reitoras;
- 37,8% das pró-reitoras.

Especificamente sobre o cargo de pró-reitor, no universo destas 63 instituições de ensino superior, temos na atualidade que:

- 31 universidades apresentam uma representatividade de mulheres neste cargo abaixo dos 40%;
- Em 4 universidades não há nenhuma pró-reitora.

Historicamente, sobre o cargo de reitor, das 63 instituições de ensino superior, temos que:

- 36,5% das universidades nunca tiveram uma mulher exercendo o cargo mais elevado da gestão universitária;
- 25,4% das universidades tiveram somente um mandato de reitor exercido por uma mulher.

Pode-se verificar ainda que, no cargo de reitor, a representatividade de mulheres vem aumentando ao longo do tempo; entretanto, em condições similares das que aconteceram até hoje, a estimativa é que este *gap* seja superado em aproximadamente 130 anos.

## 7.2 Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça

Em conformidade com o que foi explicado no Capítulo 5, referente aos Procedimentos Metodológicos, a alternativa a seguir refere-se a uma solução já existente e em andamento no atual cenário brasileiro.

Trata-se do **Programa Pró-equidade de Gênero e Raça**, de iniciativa do Governo Federal e coordenado pela Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres<sup>18</sup> (SNPM), em parceria com a Secretaria Nacional de Políticas de Promoção de Igualdade Racial (SEPPIR), a Entidade das Nações Unidas pela a Igualdade de Gênero e Empoderamento das Mulheres no Brasil (ONU Mulheres), a OIT, e com

---

<sup>18</sup> A SNPM era uma Secretaria de Governo da Presidência da República e foi transferida para o Ministério dos Direitos Humanos em junho de 2018 (BRASIL, 2018e). No atual Governo, a Secretaria se manteve na estrutura organizacional desse Ministério, que passou a ser denominado Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (BRASIL, 2019).

o apoio de 16 Núcleos de Estudo de Gênero de Universidades (SNPM, 2018a).

Apresentado em 2005 pelo Governo Federal, o Programa pretende difundir novas práticas de gestão de pessoas na cultura organizacional de diversas empresas, públicas ou privadas, no combate à discriminação e desigualdades de gênero e raça praticadas no ambiente de trabalho. O objetivo é conscientizar e sensibilizar dirigentes, empregadores e trabalhadores para a promoção da igualdade de gênero e raça, estimulando práticas de gestão que promovam a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, brancos e negros, dentro das organizações (SNPM, 2018a).

O Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça vigente está previsto como política pública no III Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM) de 2013-2015, na linha de ação 1.1, que visou promover a inserção e a 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, presente no Capítulo Igualdade no mundo do trabalho e autonomia econômica (SPM, 2013). O Plano foi fruto da Conferência Nacional de Política para as Mulheres, realizada em 2011, mas que se inicia anteriormente nos municípios, com as conferências municipais, passa pelos estados federados, com as conferências estaduais, para finalmente acontecer no plano federal (SPM, 2013). Organizado pela SNPM e pelo Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM), o PNPM foi instituído através do Decreto Federal nº 7.959, de 13 de março de 2013, assinado pela presidenta Dilma Rousseff na época (BRASIL, 2013).

Lançado por meio de editais periódicos, a adesão ao Programa é voluntária e não se constitui como uma política pública obrigatória nem fiscalizatória para as organizações. Sua implementação se dá através da elaboração de um diagnóstico da organização, da construção de um Plano de Ação a ser implementado conforme o diagnóstico, e da avaliação do cumprimento do Plano, tudo em um trabalho realizado em conjunto com a SNPM e a organização. Ao final, se outorga o selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, também simbolizado por um troféu (Foto 7), caso ela tenha alcançado as metas acordadas no Plano de Ação (SNPM, 2018a).

**Foto 7** - Troféu Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça - 5ª edição



Fonte: SPM. Disponível em <http://www.spm.gov.br/central-de-conteudos/imagens/entrega-do-selo-pro-equidade-de-genero-e-raca>. Acesso em 2 nov. 2018.

Crédito da Foto: Leo Rizzo/SPM

O Programa é direcionado para empresas de médio e grande porte, com personalidade jurídica própria, de direito público ou privado (SNPM, 2018a). Ou seja, qualquer universidade, seja pública ou privada, poderá aderir. Dessa maneira, o nível de abrangência desta alternativa restringe-se ao âmbito institucional, pois cada universidade, ao optar pela adesão ao Pró-equidade de Gênero e Raça, promoverá a igualdade de gênero em sua cultura organizacional interna. Por essa razão, esta alternativa poderá promover a maior representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia referente a pró-reitores, não atingindo os cargos de reitor e vice-reitor.

Atualmente, o Pró-equidade de Gênero e Raça está finalizando sua 6ª edição, e tinha previsão de entrega do Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça em junho de 2018 (SNPM, 2018b). Em consulta feita à SNPM neste mês, a respeito da entrega do Selo, foi informado que haveria atraso no Cronograma e não havia previsão de nova data de divulgação do resultado das empresas contempladas. Em nova consulta feita no final de outubro de 2018, questionando sobre o resultado da 6ª edição e da previsão de uma possível 7ª edição, foi informado que, devido a mudanças institucionais ocorridas em 2018 e em se tratando de

um ano atípico em virtude das eleições presidenciais, o cronograma do Programa sofreu alterações e novas datas seriam comunicadas, bem como a divulgação das empresas contempladas com o Selo. Em um comunicado divulgado em seu site institucional em dezembro de 2018, a SNPM relata que, após a análise dos relatórios finais das organizações que participaram da 6ª edição do Programa, há a necessidade de realizações de algumas diligências para a concessão do Selo, e que em 2019 tais atividades serão retomadas (SNPM, 2018c). Depois desse comunicado, não houve divulgações sobre o novo cronograma no site institucional da SNPM, SEPIR, ONU Mulheres ou OIT a respeito, até o momento.

Segundo relatórios disponíveis no site institucional da SNPM, as empresas Caixa Econômica Federal (CEF) e Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobrás) são as organizações que mais participaram desta política pública, aderindo ao Programa desde sua 1ª edição, em 2005, participando e confirmando sua preocupação com o tema desde então.

Segundo Pinto e Midlej (2012), após a concessão do Selo Pro Equidade de Gênero, a CEF tem melhorado as relações entre homens e mulheres na sua gestão. Embora tenham ocorrido alguns avanços com a implementação do Programa, as mulheres ainda se encontram na base da pirâmide organizacional da Caixa. Do total de 84 mil funcionários, as mulheres correspondiam na época a 46,48%, e somente 39,75% ocupavam cargos de gestão em relação ao total de gestores.

A Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (ECT), ao aderir ao Programa em 2011, tem tentado mudar sua realidade de representação feminina em cargos gerenciais e melhorar as condições de inserção das mulheres na empresa. Teixeira (2015) relatou que até final de 2011 não havia mulheres ocupando cargos de alta direção da ECT, e que em 2012, houve a nomeação de uma mulher para ocupar um cargo na cúpula da empresa. Salaria ainda que é um sinal de mudança a presença de duas mulheres nas direções regionais da empresa, dentre um total de vinte e oito. Isso sem contar que a inserção das mulheres na ECT, na atividade de carteiro/a, se deu tardiamente, em 1992, com a possibilidade de elas participarem da seleção externa para o cargo.

Verificando as demais organizações que já aderiram a esta política pública, das seis edições do Programa, apenas uma universidade se dispôs a participar, qual seja, a Universidade Federal do Paraná (UFPR), na 5ª edição, ano 2013/2014, e somente uma única vez (Foto 8). Segundo notícia publicada no site institucional da UFPR, a iniciativa de aderir ao Programa partiu do então vice-reitor à época, Rogério Mulinari, e a outorga deste prêmio comprovou o compromisso desta

instituição com as questões de gênero (UFPR, 2015). Não foi encontrado estudo que mostrasse como se deu o processo de implantação desta política, assim como os resultados sobre a igualdade de gênero dentro da UFPR.

**Foto 8** - Zaki Sobrinho e Aldemir Junglos, reitor e responsável pelo Comitê Pró-Equidade de Gênero e Raça, respectivamente, da UFPR, na cerimônia de entrega da 5ª edição do Selo Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça



Fonte: UFPR. Disponível em <http://www.ufpr.br/portallufpr/noticias/ufpr-recebe-selo-de-pro-equidade-de-genero-e-raca/>. Acesso em 2 nov. 2018.

Cumpra salientar ainda que alternativas similares a esta, do tipo premiação, existe em outros países. Na Austrália, a outorga do prêmio Employer of Choice for Women ocorreu até 2014. Até 2012, 125 organizações, incluindo 19 das 39 universidades da Austrália, receberam esse prêmio com base na igualdade salarial, na porcentagem de mulheres na gestão executiva, e em iniciativas como licenças de maternidade e práticas de trabalho flexíveis (WINCHESTER; BROWNING, 2015). Nos países do Reino Unido e na Escócia, há a iniciativa denominada Athena SWAN<sup>19</sup> Charter Award, promovida pela

---

<sup>19</sup> Sigla do inglês Scientific Women's Academic Network, que pode ser traduzida como Rede Acadêmica de Mulheres Cientistas.

Equality Challenge Unit (ECU). Para se candidatar ao prêmio, as instituições de ensino superior destes países devem assinar uma carta de princípios na qual reconhecem que a academia não pode atingir seu pleno potencial quando não há a igualdade de gênero como um todo e se comprometem em promovê-la, especialmente ao abordar a ausência de mulheres em cargos acadêmicos, profissionais e de apoio sênior. O prêmio possui 3 categorias: bronze, prata e ouro, onde, para a instituição ou departamento possuir a categoria ouro, é necessário já ter participado e ter sido premiada nas categorias anteriores (ECU, 2018). A University of Oxford indicou aos seus institutos e departamentos que façam adesão ao prêmio Athena SWAN, como uma forma de promover a igualdade de gênero na universidade (UN WOMEN, 2016).

Abaixo, as principais características desta alternativa foram resumidas no Quadro 3:

**Quadro 3** - Principais características da alternativa Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça

<b>Método de criação:</b>	É uma política pública já existente
<b>Descrição resumida:</b>	Um programa que visa difundir novas práticas de gestão de pessoas na cultura organizacional, conscientizando e sensibilizando gestores para a promoção da igualdade de gênero. Ao alcançar metas com este objetivo, se outorga o Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça
<b>Previsão legal:</b>	III PNPM
<b>Como colocar em prática:</b>	Aderindo ao edital lançado periodicamente pelo Governo Federal
<b>Quem pode adotar a alternativa:</b>	Qualquer universidade
<b>Nível de abrangência:</b>	Institucional
<b>Cargos que poderão ser atingidos:</b>	Pró-reitores
<b>Quem já aderiu ao Programa:</b>	A CEF e a Petrobrás aderiram desde sua primeira edição, em 2005. A UFPR, única universidade federal participante, aderiu uma única vez na edição de 2013/2014
<b>Iniciativas similares no mundo:</b>	Austrália (Employer of Choice for Women), Reino Unido e Escócia (Athena SWAN Charter Award)

Fonte: elaborado pela autora

### 7.3 Campanha de Incentivo e Conscientização

De acordo com o método de análise de políticas públicas na qual esta pesquisa está calcada, proposto Secchi (2016), umas das alternativas para solucionar um problema público deve versar sobre o que ele denomina de solução óbvia, conforme explicado nos Procedimentos Metodológicos, Capítulo 5 desta dissertação.

Tendo então como pressuposto a frase de Pinto (2010), citada no início deste Capítulo, na qual afirma que não bastam cartilhas e campanhas publicitárias, e pesquisando alternativas já utilizadas por outras instituições públicas brasileiras para incentivar a representatividade de mulheres nas esferas de poder e decisão, verificou-se que uma alternativa como uma **Campanha de Incentivo e Conscientização** pode ser caracterizada como óbvia.

Esta campanha como alternativa de solução para o problema público da baixa (ou sub) representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal poderá ter 2 linhas de atuação: uma de incentivo à participação das mulheres nos processos de escolha de reitores e vice-reitores, e outra de conscientização dos reitores e vice-reitores para escolha de mais mulheres em cargos de pró-reitorias. A temática da campanha pode ser concebida num contexto mais amplo que apenas a representação das mulheres nos espaços de poder, e abarcar questões como as suas prováveis causas e consequências, legislações que amparam o tema e outros temas pertinentes à igualdade de gênero.

Sobre quem pode conceber e organizar uma campanha com esta temática, uma possibilidade é atribuí-la à ANDIFES, que é a representante oficial das universidades federais na interlocução com o Governo, com as associações de professores, de técnico-administrativos, de estudantes e com a sociedade civil (ANDIFES, 2018). Outra opção é a campanha ser organizada pela Capes, visto que em 21 de setembro de 2018 foi nomeado Grupo de Trabalho (GT) Equidade de Gênero, sendo que uma de suas atribuições é “propor, em conjunto com outras agências e instituições, políticas e ações estratégicas para o aumento da representatividade de mulheres no meio acadêmico” (CAPES, 2018, art. 1º, alínea “c”). Com essas opções de órgãos que podem promover a campanha (ANDIFES ou Capes), o nível de abrangência desta alternativa é de âmbito nacional/federal, pois, de acordo com uma das possibilidades de linha atuação da campanha apresentadas inicialmente, ela incentivaria a participação das mulheres nos processos de escolha de reitores e vice-reitores. Também pode ter o nível de abrangência

institucional, conforme a linha de atuação da campanha, sensibilizando os reitores e vice-reitores atuantes a escolher mais mulheres em cargos de pró-reitorias. Portanto, esta alternativa pode estimular a maior representação de mulheres nos cargos de reitor, vice-reitor e pró-reitor.

Independente da concepção da campanha, ela pode ser destinada especificamente para as comunidades acadêmicas das universidades federais, com confecção de *flyers* impressos e digitais, sensibilizando esses atores para o tema. Demais peças publicitárias podem ser elaboradas tais como vídeos, *spots* e material para postagens em redes sociais. A produção deste material pode ser feita pelos setores de comunicação social dos órgãos promotores, ou ainda por agências contratadas para este fim.

Importante sinalizar que quaisquer campanhas de órgãos públicos, segundo a Constituição Federal de 1988, deverá ter caráter educativo, informativo ou de orientação social, sendo proibido constar nomes, símbolos ou imagens que possam caracterizar promoção pessoal de autoridades ou de servidores públicos (BRASIL, 1988). Deve-se ainda respeitar a legislação vigente sobre as ações de comunicação do Poder Executivo Federal, presente no Decreto 6.555 de 2008, e sobre a publicidade dos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, reguladas pela Instrução Normativa 02 da Secretaria-Geral da Presidência da República, de 20 de abril de 2018. Caso ainda seja necessária a contratação de agências para a produção da campanha, devem-se respeitar as normas para licitações e contratos da administração pública, previstas na lei 8.666 de 1993 (BRASIL, 1993).

Campanhas dessa natureza, de incentivo à igualdade de gênero e à participação da mulher na política já foram feitas no Brasil.

O Tribunal Superior Eleitoral (TSE) realizou campanhas de apoio e incentivo à participação das mulheres no processo eleitoral, especificamente sobre a participação delas em cargos políticos, nas eleições de 2014 e 2016. As campanhas contaram com cartazes, *banners*, folders, *posts* para redes sociais, vídeos e *spots*, e foram veiculadas na grande mídia e nas redes sociais. A seguir, nas Ilustrações 6, 7 e 8, há algumas destas peças elaboradas.

## Ilustração 6 - Banner da campanha Incentivo à Participação da Mulher na Política de 2014, do TSE



Fonte: TSE. Disponível em <http://www.tse.jus.br/imprensa/campanhas-publicitarias>. Acesso em 23 out. 2018.

## Ilustração 7 - Folder da campanha Mulheres na Política de 2016, do TSE

IGUALDADE NA POLÍTICA

ESTÁ NA HORA DE DEBARRARMOS MAIS ESTE RÓTULO.  
Faça parte das decisões do seu bairro, da sua comunidade e do seu município. Quanto mais participação feminina, mais democracia.

#MaisMulheresNaPolitica  
www.justicaeleitoral.jus.br

ELEIÇÕES 2016  
JUSTIÇA ELEITORAL

CONHEÇA ALGUNS DADOS SOBRE A PARTICIPAÇÃO FEMININA NA POLÍTICA.

- O Brasil ocupa a 110ª posição na lista de 190 países em número de mulheres no parlamento.
- O art. 10, § 3º, da Lei 9.504/97, assegura a reserva de 30% do número de candidaturas para as mulheres, em cada partido político ou coligação.
- Segundo o DataSenado, não são os afazeres domésticos e as responsabilidades com a família que têm afastado as mulheres da carreira política. O principal motivo do afastamento feminino está relacionado às dificuldades enfrentadas pelas mulheres dentro dos partidos políticos, a falta de apoio e a falta de competitividade em relação aos seus concorrentes do sexo masculino.
- Em pesquisa realizada pelo IBGE, 41% dos brasileiros acreditam que o mundo seria melhor se as mulheres fossem maioria no mundo político.

Procuradoria Especial da Mulher | SENADO ELEITORAL | Secretaria de Mulheres | CENSO 2010

Fonte: TSE. Disponível em <http://www.tse.jus.br/imprensa/campanhas-publicitarias>. Acesso em 23 out. 2018.

**Ilustração 8** - Post para rede social da campanha Mulheres na Política, de 2016, do TSE



Fonte: TSE. Disponível em <http://www.tse.jus.br/imprensa/campanhas-publicitarias>. Acesso em 23 out. 2018.

Já nas eleições de 2018, o TSE optou por ampliar o tema da representatividade, elaborando uma campanha destinada a incentivar a participação tanto de mulheres, como também de jovens e negros na vida política brasileira. Na Ilustração 9 consta um dos banners da campanha.

**Ilustração 9** - Banner da campanha Representatividade, de 2018, do TSE



Fonte: TSE. Disponível em <http://www.tse.jus.br/imprensa/campanhas-publicitarias>. Acesso em 23 out. 2018.

Por ter participado da iniciativa Impact 10x10x10 dentro do movimento mundial HeForShe, organizado pela UN Women, a USP se comprometeu a realizar algumas iniciativas em prol da igualdade de gênero no âmbito de sua instituição. Uma delas foi a realização de uma campanha lançada no Dia Internacional das Mulheres de 2016, denominada “Elas sempre podem”. Concebida para incluir questões específicas sobre o fim da violência contra a mulher, que é um dos objetivos estratégicos do movimento HeForShe, a campanha realizada teve um caráter amplo, incluindo questões relacionadas ao empoderamento de mulheres em cargos de chefia. Um dos cartazes que foram afixados nos campi da USP referia-se especificamente a esta questão, como se vê na Ilustração 10:

**Ilustração 10** - Cartazes da campanha Elas sempre podem, da USP, em 2016



Fonte: Jornal da USP. Disponível em <https://jornal.usp.br/universidade/relatorio-mostra-que-237-das-chefias-na-usp-sao-ocupadas-por-mulheres/>. Acesso 19 nov. 208

Ademais, um dos cartões postais (Ilustração 11) que foram distribuídos para a comunidade interna da instituição, também chamou a atenção para o fato de que as mulheres podem ser chefes no trabalho, ou onde elas quiserem, e faz um apelo pedindo que suas decisões devam ser respeitadas e apoiadas.

**Ilustração 11** - Anverso e verso do cartão postal da campanha Elas sempre podem, da USP, em 2016



Fonte: Imprensa USP. Disponível em <http://www.usp.br/imprensa/?p=55709>.  
Acesso 19 nov. 2018

Este tipo de iniciativa também foi utilizada pela instituição de ensino superior francesa Science Po. A partir de outra perspectiva e visando a igualdade de gênero como um todo, ela elaborou uma campanha interna para incentivar os funcionários a gozar a licença paternidade, visto que, segundo eles, a sobrecarga da maternidade sobre as mulheres é uma das causas da desigualdade. Nesta mesma linha de promoção do equilíbrio entre o trabalho profissional e o doméstico,

Science Po redigiu ainda uma carta aos seus funcionários sobre o direito de desconexão, declarando que as reuniões devam ser programadas para serem compatíveis com as responsabilidades domésticas ou outras restrições pessoais, e que não recomenda enviar e responder *e-mails* fora do horário de trabalho (UN WOMEN, 2016).

A partir do que foi apresentado, as principais características desta alternativa foram resumidas no Quadro 4, a seguir:

**Quadro 4** - Principais características da alternativa Campanha de Incentivo e Conscientização

<b>Método de criação:</b>	Solução óbvia
<b>Descrição resumida:</b>	Campanha publicitária que incentive à participação das mulheres nos processos de escolha de reitores e vice-reitores e conscientize reitores e vice-reitores para escolha de mais mulheres em cargos de pró-reitoria
<b>Quem pode adotar a alternativa:</b>	ANDIFES ou Capes
<b>Nível de abrangência:</b>	Nacional/federal
<b>Cargos que poderão ser atingidos:</b>	Reitores, Vice-reitores, Pró-reitores
<b>Como colocar em prática:</b>	Produzindo material tais como <i>flyers</i> impressos e digitais, vídeos, <i>spots</i> e material para postagens em redes sociais
<b>Legislação a considerar:</b>	CF, Decreto 6.555/2008, Instrução Normativa 02, Lei 8.666/1993, se for o caso
<b>Iniciativas similares no Brasil:</b>	TSE e USP
<b>Iniciativas similares no mundo:</b>	França (Science Po)

Fonte: elaborado pela autora

## 7.4 Programa de Ações Afirmativas

Em conformidade com o que foi relatado nos Procedimentos Metodológicos, Capítulo 5 desta dissertação, o processo denominado *benchmarking* consiste em gerar uma alternativa ou solução para enfrentar um problema analisando casos concretos de sua aplicação, que possam servir de inspiração para uma nova política pública.

Inspirada em políticas públicas já existentes no Brasil e na Escócia, e em um Projeto de Lei do Senado Federal brasileiro (PLS) 112 de 2010, uma alternativa de solução para combater o problema público da baixa (ou sub) representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira poderá versar sobre a implementação de um **Programa de Ações Afirmativas** sobre o tema.

Agostinho e Brega Filho (2011) concebem as ações afirmativas como sendo a estipulação de cotas de participação de cidadãos pertencentes a uma minoria, nos setores públicos e privados, de modo que certos espaços sejam preenchidos de forma mais plural e proporcional a grupos existentes na sociedade. Elas se apresentam como “instrumentos de estabilização, que, ainda de caráter provisório, conseguem promover a emancipação da parcela [...] excluída da sociedade” (AGOSTINHO; BREGA FILHO, 2011, p.472).

As ações afirmativas garantem a materialização do ideal democrático, em que o efeito negativo de discriminações históricas [...] passa a ser combatido por meio de mecanismos de verdadeira inclusão emancipatória (AGOSTINHO; BREGA FILHO, 2011, p. 465).

Como vimos no subcapítulo 6.1.1.2, Análise Jurídico-legal, o Brasil possui políticas públicas que preveem ações de incentivo a participação da mulher em cargos de poder e decisão. É o caso do Programa Nacional de Ações Afirmativas (PNAF), que contempla uma ação específica com a intenção de observar requisito que garanta a realização de metas percentuais de participação de afrodescendentes, mulheres e pessoas portadoras de deficiência no preenchimento de cargos em comissão do grupo DAS, pelos órgãos da administração pública federal (BRASIL, 2002a). Temos ainda a lei federal nº 12.034, que prevê que cada partido ou coligação devem registrar seus candidatos aos cargos dos poderes legislativos brasileiros reservando o mínimo de 30% e o máximo de 70% para cada sexo (BRASIL, 2009a). A ideia, neste último caso, foi que, quanto mais candidatas a estes cargos tivermos, maior será a probabilidade de mulheres serem eleitas nestes no Poder Legislativo. Há ainda o PLS 112 de 2010, que propõe o estabelecimento de um percentual mínimo de 40% de ocupação por mulheres das vagas nos conselhos de administração das empresas

públicas, sociedades de economia mista e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto. Este projeto, ainda em tramitação, prevê o preenchimento gradual destes cargos por mulheres, respeitando os limites mínimos de 10% até 2018, 20% até 2020, 30% até 2022 e 40% nos anos seguintes (SENADO FEDERAL, 2010). Segundo Spagnuolo e Froehner (2017), países como Suécia, França, Holanda e Israel implementaram legislações exigindo cotas mínimas para as mulheres em Conselhos de Administração.

A Escócia aprovou recentemente uma lei que garante pelo menos 50% dos postos de direção de todas as instituições públicas para mulheres, inclusive nas universidades. A norma estipula que este percentual deve ser atingido até 2022, e torna o país único no Reino Unido com uma meta estipulada neste sentido (BBC, 2018).

A previsão legal de iniciativas como esta, de incentivos às políticas públicas e ações afirmativas para participação igualitária, plural e multirracial das mulheres nos espaços de poder e decisão, ancora-se primordialmente no Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3) (BRASIL, 2009b), como vimos no subcapítulo 6.1.1.2, Análise Jurídico-legal, desta dissertação.

Neste sentido, há algumas opções para a realização dessa alternativa. Uma delas é instituir um novo PNAF, editado por um novo decreto federal, onde se ampliaria os cargos reservados à participação da mulher para todos os órgãos da administração pública federal, direta e indireta, incluindo então as universidades neste rol. Ademais, pode-se estipular uma meta percentual de participação da mulher, visto que o atual PNAF não prevê este detalhamento. A outra opção pode ser a instituição de uma lei federal estabelecendo um percentual mínimo de ocupação de cargos públicos da administração pública federal, direta e indireta, pelas mulheres, prevendo metas escalonadas no tempo, a exemplo do PLS 112 de 2010 e da iniciativa escocesa. No caso dos cargos de reitor e vice-reitor, como o conselho máximo da instituição deve organizar uma lista tríplice de nomes para que o Presidente da República faça a escolha e a nomeação (BRASIL 1968b), a reserva de vagas poderia ser feita na própria composição da lista tríplice, prevendo cota de um terço e máximo de dois terços para cada sexo, ou ainda obrigando que as chapas sejam mistas, compostas de um homem e uma mulher. Para cargos de pró-reitor, a reserva obrigaria os seus respectivos reitores a escolher sua equipe de forma igualitária.

Uma semelhança entre essas duas opções de regulamentação (por decreto ou por lei) é o seu nível de abrangência, ou seja, ambas

regulariam um programa de ações afirmativas em nível nacional/federal, abrangendo todas as universidades federais. E com isso, os cargos que poderia ser atingidos por uma alternativa ao problema público da baixa representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia seria os de reitor, vice-reitor, pró-reitor.

Uma das diferenças entre essas duas opções de regulamentação (por decreto ou por lei) encontra-se na sua edição, tramitação e os atores políticos envolvidos na sua implementação. O decreto é editado pelo Presidente da República, sendo de sua competência privativa quando dispuser sobre “a organização e funcionamento da administração federal, quando não implicar aumento de despesa nem criação ou extinção de órgãos públicos” e não possui tramitação no poder legislativo (BRASIL, 1988, art. 84, inciso VI, alínea “a” combinado com art. 59). É considerado um ato de natureza administrativa (SENADO FEDERAL, 2018). Já um projeto de lei ordinária pressupõe todo o processo legislativo, que envolve a tramitação nas casas legislativas, aprovação por maioria simples, podendo ser de iniciativa do poder executivo ou legislativo, no que se refere a esta matéria específica (BRASIL, 1988). Portanto, a opção por um decreto presidencial parece ser um caminho mais simplificado no que se refere a sua tramitação.

Uma última opção, nestes mesmos moldes das Ações Afirmativas, é que a iniciativa seja implementada em cada universidade federal brasileira, em seu âmbito interno, com base no princípio da autonomia administrativa, previsto na Constituição Federal (BRASIL, 1988). Por meio de seus instrumentos de regulamentação interna (instruções normativas, decisões, etc.), os conselhos universitários de cada universidade poderiam prever a reserva de um percentual mínimo de participação de mulheres em seus cargos de maior hierarquia administrativa ou ainda que a obrigatoriedade da igualdade de gênero para estes cargos conste em seus instrumentos de planejamento, tais como os Planos de Desenvolvimento Institucional (PDI) ou planos de gestão de cada reitorado. Uma política de ações afirmativas de âmbito institucional pode ser interessante na medida em que não são todas as universidades federais brasileiras que apresentam desigualdade de representação de mulheres nos cargos pró-reitores em suas administrações, como apresentado na Tabela 6 e Gráfico 5 do Diagnóstico de Amplitude, subcapítulo 6.1.2 desta dissertação.

Iniciativas similares a esta, de âmbito institucional, tem sido promovida pela University of Hong Kong, exigindo que nas listas de candidatos a professor haja pelo menos uma mulher entre os nomes (UN WOMEN, 2016). Esta opção por cotas no nível de recrutamento para a

carreira docente pode servir de inspiração para uma nova configuração das listas tríplices de escolha dos reitores e vice-reitores, bem como para a escolha dos cargos de pró-reitores das universidades federais brasileiras.

As principais características desta alternativa estão resumidas no Quadro 5, a seguir:

**Quadro 5** - Principais características da alternativa Programa de Ações Afirmativas

<b>Método de criação:</b>	<i>Benchmarking</i>
<b>Descrição resumida:</b>	Implementação de um Programa de Ações Afirmativas, prevendo cotas de representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira
<b>Instrumentos inspiradores:</b>	PNAF, Lei 12.034, PLS 112/2010, lei da escocesa
<b>Previsão legal:</b>	PNDH-3
<b>Como colocar em prática:</b>	Instituindo um novo PNAF, ou aprovar de uma lei federal sobre o tema, ou ainda instituir um programa de ações afirmativas em nível institucional
<b>Quem pode adotar a alternativa:</b>	Presidência da República (no caso de novo PNAF), atores previstos na proposição de lei ordinária federal, ou ainda reitores e gestores das universidades federais (no caso de um programa de ações afirmativas em nível institucional)
<b>Nível de abrangência:</b>	Nacional/federal ou Institucional
<b>Cargos que poderão ser atingidos:</b>	Reitores, Vice-reitores e Pró-reitores
<b>Iniciativas similares no mundo:</b>	China (University of Hong Kong)

Fonte: elaborado pela autora

## 7.5 Ações de Desenvolvimento e Capacitação

Da mesma maneira que a alternativa descrita anteriormente, a solução a seguir também foi desenvolvida através do processo *benchmarking*, verificando soluções análogas que outros órgãos já se utilizaram para enfrentar o problema.

Inspirada em iniciativas já existentes na administração pública brasileira, na Harvard Kennedy School, e em 7 das 10 instituições de ensino superior que fizeram parte da iniciativa Impact 10x10x10, dentro do movimento mundial HeForShe para promoção da igualdade de gênero, e em se tratando de instituições de ensino superior onde a atividade fim é a educação formal, uma alternativa de solução para aumentar a representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira poderá versar sobre a própria formação de seus gestores e da comunidade acadêmica como um todo, através de **Ações de Desenvolvimento e Capacitações**.

Atualmente, a administração pública brasileira dispõe da Fundação Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), hoje vinculada ao Ministério da Economia, que “tem por finalidade promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal” (ENAP, 2017, art. 1º). Ela tem promovido alguns cursos de formação com temáticas relacionadas a gênero. É o caso dos cursos Liderança Feminina: Estratégias para o Fortalecimento de Competências; Interações de Gênero no Espaço de Trabalho; e Autonomia Política da Mulher e a Construção das Políticas de Igualdade na América Latina; todos realizados em 2018. A ENAP oferece ainda cursos sob demanda, na qual órgãos da administração pública contratam-na para grupos de servidores, podendo ser ainda na modalidade a distância.

O curso Liderança Feminina: Estratégias para o Fortalecimento de Competências, com 24h de duração, teve como objetivo levar as participantes a refletirem sobre estratégias para o fortalecimento de competências voltadas à liderança e sobre o desenvolvimento de ações para promover o acesso de mulheres a posições de liderança no trabalho. Os tópicos abordados foram abordagem da liderança pela prática e pela experiência, obstáculos à carreira das mulheres, retrato ideal da líder, liderança situacional e os diferentes tipos de influência, trabalho sobre os recursos interiores, dominar a arte da comunicação e o marketing de si mesmo para apresentar seus projetos e suas ambições, e como construir sua rede e suas estratégias de aliança (ENAP, 2018a).

O curso Interações de Gênero no Espaço de Trabalho, com 30h de carga-horária, sendo (24h presenciais e 6h a distância), objetivou compreender os conceitos e análises sobre as relações e dinâmicas de gênero presentes nas instituições, relacionando-as ao cotidiano e representatividade no espaço de trabalho. Os tópicos abordados foram relações de gênero, divisão sexual do trabalho, teto de vidro e ocupação

de carreiras no setor público, uso do tempo, discriminação e assédio moral e sexual, estratégias para melhores práticas (ENAP, 2018b).

Já o curso Autonomia Política da Mulher e a Construção das Políticas de Igualdade na América Latina, com 20h de duração, sendo 18h presenciais e 2h a distância, teve como objetivo aprofundar conhecimentos e desenvolver habilidades sobre gênero e direitos humanos, trabalhando com os instrumentos nacionais, regionais e internacionais para a igualdade das mulheres, desenho e aplicação de políticas públicas de igualdade. Foram abordados tópicos como evolução dos direitos das mulheres no Brasil e na América Latina, ODS 5: Igualdade de Gênero, implementação de políticas públicas para o enfrentamento das desigualdades de gênero e promoção de estratégias públicas para a representação política paritária de gênero (ENAP, 2018c).

A Harvard Kennedy School, através do Women and Public Policy Program (WAPPP), também tem investido na formação de mulheres líderes. O programa tem por objetivo “fechar as lacunas de gêneros” em diversas áreas e esferas e possui diversas linhas de atuação (WAPPP, 2019a). Uma de suas iniciativas é o oferecimento de um programa de treinamento, ofertando cursos na área de liderança tais como Mulheres e Poder: liderança em um novo mundo; Jovens Líderes Globais: liderança global e políticas públicas para o Século XXI; e Estratégias para construir e liderar diversas organizações (WAPPP, 2019b).

Além disso, 7 das 10 instituições de ensino superior que fizeram parte da iniciativa Impact 10x10x10, tiveram iniciativas desta natureza. Acreditando que a formação de seus membros internos e de sua comunidade pode acelerar a conquista das mulheres em diversas áreas, inclusive no número maior delas em cargos administrativos, estas instituições promoveram capacitações, treinamentos, formações, cursos, workshops, palestras e programas abordando temas como liderança, discriminação, assédio, consciência sobre normas de gênero, tendências inconscientes, preconceito de gênero, masculinidade positiva, entre outros temas. A University of the Witwatersrand, da África do Sul, além de utilizar a modalidade a distância em seus cursos, também utilizou uma estratégia denominada “*ambush lectures*”, que pode ser traduzida como reuniões ou palestras de emboscada, onde palestrantes chegavam aos setores sem aviso prévio, para fazer uma pequena formação sobre o tema da igualdade de gênero (UN WOMEN, 2016).

A formação de servidores na administração pública federal brasileira ancora-se na Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, instituída através do Decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de

2006, e tem entre as suas finalidades o desenvolvimento permanente do servidor público. Uma de suas diretrizes aponta para a promoção da capacitação gerencial do servidor e sua qualificação para o exercício de atividades de direção e assessoramento. Ademais, há o incentivo e apoio das iniciativas de capacitação promovidas pelas próprias instituições, aproveitando as habilidades e conhecimentos de servidores de seu próprio quadro de pessoal. Um dos instrumentos da Política Nacional é o Plano Anual de Capacitação (PAC) (BRASIL, 2006a).

Já o Decreto nº 5.825, de 29 de junho de 2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), informa que os Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento de cada instituição de ensino deverão estar vinculados ao seu PDI e ser implementados conforme algumas linhas de desenvolvimento. E uma delas é a de gestão, que visa preparar o servidor para o desenvolvimento da atividade de gestão, sendo pré-requisito para o exercício de funções de chefia, coordenação, assessoramento e direção (BRASIL, 2006b).

Com o amparo legal dos decretos citados anteriormente, cada universidade poderá, através dos seus PAC e de seus Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, prever e ofertar ações de desenvolvimento tais como cursos, capacitações, palestras, oficinas, workshops, treinamentos, seminários, fóruns, minicursos, entre outros, que trate da temática da igualdade de gênero. Como este tema é multifacetado, como foi enfatizado nos Capítulo 3, As mulheres no contexto do trabalho, e no subcapítulo 6.1.1, Diagnóstico de Contexto, ações de formação que abordem o tema de maneira ampla podem evidenciar preconceitos inconscientes, provocar reflexões e catalisar mudanças comportamentais em prol da maior representatividade de mulheres nos altos cargos administrativos das universidades federais. Como o Decreto 5.707 prevê, pode-se ainda aproveitar as habilidades e conhecimentos dos seus docentes e técnico-administrativos para planejar e executar tais ações.

Desenhado nos moldes descritos até então, o nível de abrangência desta alternativa se restringirá ao nível institucional, ou seja, atingindo internamente cada universidade, na medida em que cada instituição adote ações de capacitação com esta temática em seus PAC's. Da mesma forma como acontece com a alternativa que versa sobre a campanha de conscientização, a ANDIFES e a Capes também podem promover ações de desenvolvimento ou de formação de gestores em nível nacional, ou ainda demandando ações de formação à ENAP sobre

o tema, ampliando a abrangência desta alternativa a um nível nacional/federal.

Dependendo da forma como poderão ser promovidas as ações de desenvolvimento e capacitações, se institucional ou federal, os cargos que poderão ser atingidos por esta solução podem ser tanto de reitores e vice-reitores, como os de pró-reitores.

Além da previsão legal de capacitações no serviço público federal, e especificamente nas universidades federais, alguns autores evidenciam a importância de ações de desenvolvimento de pessoal. Grillo (2001), por exemplo, elegeu a promoção do aperfeiçoamento continuado como um dos princípios norteadores da gestão de pessoal nas instituições universitárias. Para o autor, trata-se de uma diretriz que é fundamental para o sucesso da universidade, uma vez que, para oferecer ensino e pesquisa de qualidade, a instituição tem que manter o corpo docente e o pessoal técnico-administrativo em permanente processo de atualização, a fim de possibilitar o acompanhamento dos avanços da ciência.

Búrigo e Loch (2011, p. 224) acreditam que é possível trilhar o caminho de “amadurecimento do bem público, da coisa pública, e da visão institucional (...) a partir de ações de desenvolvimento, de aberturas de diálogos” desconstruindo feudos constitutivos da vida universitária. Os autores também acreditam que tais ações podem viabilizar a potencialidade dos servidores a se tornar intelectuais orgânicos, dentro da perspectiva gramsciana, que os concebe como sendo “os que lutam pela transformação de sua prática” (BÚRIGO; LOCH, 2011, p. 225).

A concepção de Bergue (2014, p. 260) sobre ações de desenvolvimento nos diz que

são aquelas voltadas à aquisição de competência de natureza técnica ou gerencial de mais elevada densidade conceitual. Há forte exigência de exercícios de reflexão capazes de promover e repensar práticas e mudanças de atitudes, via dissolução de crenças e valores instalados na organização. Em geral, exigem metodologias específicas que transcendem a dinâmica reprodutivista, exigindo o estímulo à reflexão e à solução de problemas. Ainda que também revestidas de significativo grau de pragmatismo, as ações de desenvolvimento se voltam para uma produção de conhecimento mais densa e

complexa, podendo-se referir como exemplos cursos de aperfeiçoamento, de extensão e de desenvolvimento de lideranças.

Este mesmo autor, quando trata de aprendizagem organizacional, entende que ela

é condição inicial para uma abordagem dialética do fenômeno organizacional, entendido, em apertada síntese, como o esforço de apreensão inicial de um conteúdo gerencial (tecnologia ou conceito); sua reconstrução, envolvendo a reflexão sobre seus pressupostos e, finalmente, a superação e geração de uma nova síntese, que, apesar de superior, não deve ser tomada como definitiva, mas como o início de um novo e virtuoso ciclo de aprendizagem (BERGUE, 2011, p. 407).

Segundo Lima Neto (2012), um dos desafios da educação superior brasileira é a formação e capacitação permanente dos profissionais da educação, sendo este um dos temas que precisam ser encarados com certa vontade política. Este ponto já havia sido destaque na Declaração da primeira Conferência Mundial de Ensino Superior de 1998, na qual indicou que “uma política vigorosa de desenvolvimento de pessoal é elemento essencial para instituições de educação superior” sendo “indispensável contar com pessoal administrativo e técnico preparado de maneira adequada” (UNESCO, 1998, art. 10, alínea “a” combinada com alínea “b”).

No Quadro 6, a seguir, constam as principais características desta alternativa de forma resumida:

**Quadro 6** - Principais características da alternativa Ações de Desenvolvimento e Capacitação

(continua)

<b>Método de criação:</b>	<i>Benchmarking</i>
<b>Descrição resumida:</b>	Ações de desenvolvimento e capacitação pessoal visando à formação de servidores

**Quadro 6 - Principais características da alternativa Ações de Desenvolvimento e Capacitação**

(conclusão)

<b>Instrumentos inspiradores:</b>	Cursos de formação desenvolvidos pela ENAP, pela Harvard Kennedy School, e por universidades participantes do movimento HeForShe
<b>Previsão legal:</b>	Decreto nº 5.707 e Decreto nº 5.825
<b>Como colocar em prática:</b>	Prevendo e ofertando ações de desenvolvimento tais como cursos, capacitações, palestras, oficinas, workshops, treinamentos, seminários, fóruns, minicursos, entre outros, que trate da temática da igualdade de gênero
<b>Quem pode adotar a alternativa:</b>	Cada universidade, através dos seus PAC e de seus Programas de Capacitação e Aperfeiçoamento, podendo inclusive aproveitar as habilidades e conhecimentos de seus docentes e técnico-administrativos; ou ainda a ANDIFES ou Capes promovendo as ações de desenvolvimento e formação de gestores em nível nacional, ou ainda demandando à ENAP
<b>Nível de abrangência:</b>	Institucional ou Nacional/federal
<b>Cargos que poderão ser atingidos:</b>	Reitores, Vice-reitores, Pró-reitores
<b>Iniciativas similares no mundo:</b>	EUA (Georgetown University e Harvard Kennedy School) China (University of Hong Kong) Japão (Nagoya University) Inglaterra (University of Oxford) França (Sciences Po) Canadá (University of Waterloo) África do Sul (University of the Witwatersrand)

Fonte: elaborado pela autora

## 7.6 Galeria de Fotos de Mulheres Precursoras da Administração Universitária

Condizente com o que foi explicitado no Capítulo 5 sobre os Procedimentos Metodológicos desta dissertação, a técnica Nudge de elaboração de alternativas tenta promover pequenas alterações no

comportamento das pessoas, sem que, no entanto, haja alterações radicais ou modificações importantes em políticas públicas.

Nesta perspectiva de mudança comportamental a partir de pequenas ações, uma alternativa para aumentar a representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira poderá ser através da exposição de uma **Galeria de Fotos de Mulheres Precursoras da Administração Universitária**.

Esta alternativa inspira-se em um estudo realizados por Dasgupta e Asgari (2004) e outro por Latu *et al.* (2013).

No primeiro, os pesquisadores expuseram um grupo de mulheres a biografias de lideranças famosas femininas, tais como juízas, cientistas, líderes empresariais; e um outro grupo, de controle, a informações sobre um certo tipo de flores. Após, os dois grupos respondiam um questionário que avaliava suas crenças explícitas (conscientes) e implícitas (inconscientes) sobre as mulheres. Os pesquisadores descobriram, através da análise das respostas dos dois grupos, que, quando as mulheres foram expostas às lideranças femininas, houve uma menor probabilidade na manutenção de crenças estereotipadas e inconscientes sobre outras mulheres. Além de diminuir tais crenças, a exposição a mulheres líderes ativou crenças positivas sobre elas. Já as crenças ditas explícitas e conscientes, não mostraram mudanças significativas após a exposição a líderes do sexo feminino. Uma das conclusões dos autores é que a exposição a mulheres em posições de liderança pode influenciar positivamente as crenças implícitas das mulheres sobre as mulheres (DASGUPTA; ASGARI, 2004).

Já no estudo de Latu *et al.* (2013), os pesquisadores convidaram um grupo de estudantes a proferir um discurso político convincente, em um ambiente de realidade virtual que continha fotos de mulheres líderes bem-sucedidas, de forma sutil. Como forma de controle e para análise comparativa dos resultados, os pesquisadores também configuraram uma das salas com a foto de uma liderança bem sucedida masculina e outra sala sem nenhuma foto. Os resultados mostraram que, em situações como o discursar em público, tarefa de liderança considerada estressante pelos autores, a exposição a imagens de Hillary Clinton e Angela Merkel melhorou o desempenho das mulheres, medido objetivamente através do tempo do discurso, e da auto avaliação das estudantes nesta tarefa. Em condições de controle (com uma foto de Bill Clinton ou nenhuma imagem), as mulheres tiveram pior desempenho. Ao analisar qualitativamente o teor dos discursos, feito por avaliadores às cegas, as falas das estudantes mulheres foram classificadas como de

melhor qualidade quando estas discursaram diante de modelos femininos (LATU *et al.*, 2013).

Embora os estudos não tratem especificamente sobre a influencia da exposição de lideranças bem-sucedidas femininas na escolha de futuras líderes mulheres, infere-se que expor uma mulher líder pode provocar reações inconscientes. E uma opção a ser considerada para suscitar uma maior representação delas nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira é expor algumas precursoras e expoentes da gestão universitária aos atuais gestores. Isso poderia ser feito por meio de uma galeria de fotos, com breve biografia da mulher líder, a ser montada em uma sala de reuniões da reitoria de cada universidade, a seu critério. As fotos podem ser de ex-reitoras, ex-vice-reitoras e ex-pró-reitoras, entre outros cargos de maior relevância, que foram precursoras em suas instituições. Seria uma tentativa de dar visibilidade às mulheres que já estiveram à frente da administração universitária, na tentativa de influenciar positivamente os reitores e vice-reitores na escolha de pró-reitores. A alternativa se caracteriza como de fácil execução, sem provocar mudanças estruturais em políticas públicas federais ou institucionais, e tenta promover mudanças comportamentais, influenciando a escolha de líderes universitários inconscientemente.

Os aspectos legais a serem considerados na efetivação desta alternativa referem-se ao direito de imagem das mulheres precursoras na administração universitária, direito constitucional previsto e regulado no Código Civil brasileiro, bem como ao respeito às normas licitatórias, previstas na lei 8.666 de 1993 (BRASIL, 1993) para a aquisição de porta-retratos ou molduras, se for o caso.

A adoção desta alternativa de solução fica a critério de cada universidade, escolhendo a melhor sala e adotando o layout que achar conveniente para a disposição dos quadros. Por esta razão, o nível de abrangência desta alternativa restringe-se então ao âmbito institucional, podendo influenciar na representação de mulheres nos cargos pró-reitores em suas respectivas administrações.

Por fim, não foram encontradas iniciativas iguais ou similares a esta que já tenham sido adotadas por outros órgãos ou universidades, bem como pesquisas ou estudos que apresentem resultados ou reações das pessoas frente à experiência idêntica ou ainda parecidas com esta.

A seguir, no Quadro 7, estão apresentadas resumidamente as principais características desta alternativa:

**Quadro 7** - Principais características da alternativa Galeria de Fotos de Mulheres de Precursoras da Administração Universitária

<b>Método de criação:</b>	Nudge
<b>Descrição resumida:</b>	Galeria de fotos de mulheres precursoras da administração universitária em uma sala de reuniões da reitoria
<b>Estudos inspiradores:</b>	Dasgupta e Asgari (2004) e Latu <i>et al.</i> (2013)
<b>Legislação a considerar:</b>	CF, Código Civil brasileiro, Lei 8.666/1993, se for o caso
<b>Quem pode adotar a alternativa:</b>	Qualquer universidade
<b>Como colocar em prática:</b>	Realizando um levantamento sobre as mulheres precursoras em cargos elevados da administração universitária de cada instituição e organizando uma galeria de fotos, com o consentimento das escolhidas, em sala de reuniões da reitoria de grande circulação
<b>Nível de abrangência:</b>	Institucional
<b>Cargos que poderão ser atingidos:</b>	Pró-reitores

Fonte: elaborado pela autora

## 7.7 Encoste na Desigualdade

Da mesma forma como foi elaborada a alternativa anterior, esta proposta de solução também foi criada através da técnica Nudge.

Com a mesma intenção de promover mudanças comportamentais a partir de pequenas iniciativas, a última alternativa proposta na tentativa de aumentar a representação de mulheres nos cargos de maior poder dentro da administração universitária federal brasileira é a única criada com um *slogan*: **Encoste na Desigualdade**.

Esta alternativa inspira-se em um anúncio criado por Chandani Karnik e Kazunori Shina, em que expuseram as desigualdades de gênero existentes no mundo corporativo com uma metáfora visual e impactante, demonstrando como elas se manifestam.

O anúncio, batizado de “Step in Inequality”, traduzido para o português como “Pise na Desigualdade”, mostra as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, simbolizadas por uma escada; e as facilidades enfrentadas pelos homens, simbolizadas por uma escada rolante (Fotos 9).

**Foto 9** - Visão do anúncio Step in Inequality

Fonte: Kazunori Shina. Disponível em <http://www.kazunorishiina.com/#/gender-inequality-step-in-inequality/>. Acesso em 15 fev.2019

No início de cada escada, há o alerta: “The road to the top is not the same for men and women”, que pode ser traduzido para o português como “O caminho para o topo não é igual para homens e mulheres” (Fotos 10 e 11).

**Foto 10** - Detalhe do anúncio Step in Inequality no início da escada rolante

Fonte: Kazunori Shina. Disponível em <http://www.kazunorishiina.com/#/gender-inequality-step-in-inequality/>. Acesso em 15 fev.2019

**Foto 11** - Detalhe do anúncio Step in inequality no início da escada



Fonte: Chandani Karnik. Disponível em <http://www.chandani.me/#/step-in-inequality/>. Acesso em 15 fev.2019

Segundo uma das autoras do anúncio, Chandani Karnik, o Ministério de Desenvolvimento Social da Argentina encomendou os anúncios para veiculação deles nos metrô de Buenos Aires. Este projeto está na fase de aquisição dos espaços para a aplicação da campanha (KARNIK, 2019).

Adaptando o anúncio criado por Kazunori Shina e Chandani Karnik, mas mantendo a mesma ideia, esta alternativa batizada de Encoste na Desigualdade, poderá ser feita confeccionando ou adquirindo capas para o encosto de cadeiras de escritório, com duas cores diferentes: uma para representar as mulheres e outra para os homens. Cada capa, além de possuir cores diferentes, pode conter ainda os símbolos femininos (♀) e masculinos (♂) estampados, dependendo da cor escolhida para cada sexo, e o *slogan* “Encoste na Desigualdade”. A Ilustração 12 apresenta uma simulação de como poderiam ser estas capas, já aplicadas nas cadeiras, de acordo com as características descritas.

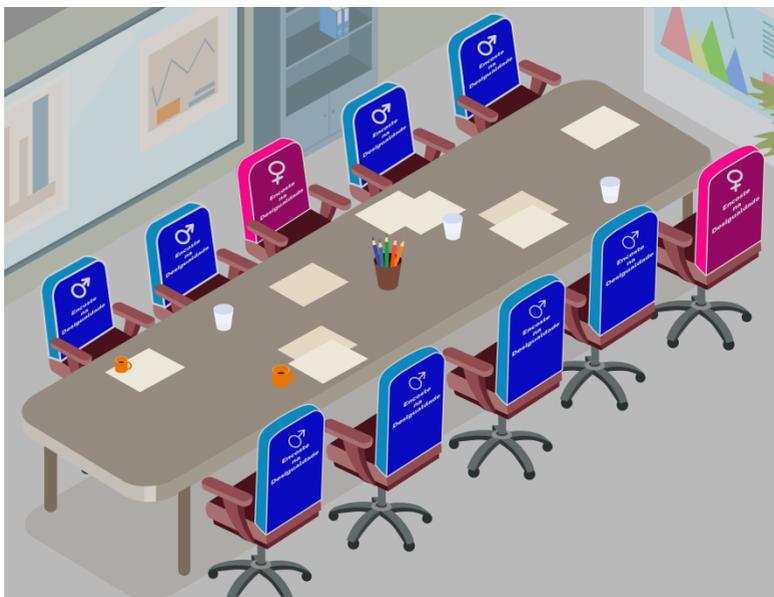
**Ilustração 12** - Simulação de capas de cadeiras de escritório, com as características da alternativa Encoste na Desigualdade



Fonte: concebida pela autora

Crédito na criação da imagem: Pâmela de Oliveira Bernardo

As cadeiras, já “vestidas” com as capas, devem ser colocadas em uma sala de reuniões da reitoria. A distribuição das capas se daria na mesma proporção em que cada instituição possui frente aos seus altos cargos de gestão para homens e mulheres. Ou seja, através destas cadeiras com capas de cores diferentes, localizadas de forma estratégica em uma sala de encontros do alto escalão universitário, se evidenciaria a distribuição de entre homens e mulheres nestes cargos de alto poder no âmbito da instituição. Por exemplo, uma universidade que possui 20% de representação de mulheres e 80% de homens em seu alto escalão, teria as cadeiras de sua sala de reuniões “vestidas” com as capas de cores diferentes nesta mesma proporção. Uma simulação sobre como poderia ficar uma sala de reuniões com essas características, conforme a proposta desta alternativa, pode ser vista na Ilustração 13, abaixo:

**Ilustração 13** - Simulação da alternativa Encoste na Desigualdade

Fonte: concebida pela autora

Crédito na criação da imagem: Pâmela de Oliveira Bernardo

Essa alternativa, embora não tenha uma intenção direta de aumentar a representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária, é uma maneira bastante radical de expor a questão da desigualdade de representação e pode influenciar positivamente os gestores nas escolhas de seus líderes, bem como provocar reflexões ao público que frequenta o ambiente acerca do assunto.

A alternativa, igualmente à anterior, se caracteriza como de fácil execução e não necessita mudanças estruturais em políticas públicas federais ou institucionais para sua adoção.

Tal como foi descrita até aqui, a alternativa possui características de implementação em nível institucional, ou seja, fica a juízo de cada universidade adotá-la ou não. Nestes casos, o nível de abrangência desta alternativa restringe-se ao seu âmbito interno, podendo influenciar mais diretamente na representação de mulheres nos cargos pró-reitores em suas respectivas administrações.

Devido a características visuais impactantes desta alternativa, é provável que muitos gestores não sejam simpáticos a ela, podendo ter pouca probabilidade de implementação.

Da mesma forma como relatado nas alternativas anteriores, nada impede que outros setores importantes que fazem parte do cenário educacional brasileiro, tais como a Capes e ANDIFES, também adotem esta alternativa, apresentando então os números nacionais/federais da representação de mulheres nos cargos de reitor e vice-reitor, na distribuição de capas de cadeiras com cores diferentes, em uma sala de reuniões de suas instalações físicas. Neste caso, o nível de abrangência da alternativa se ampliaria, chamando a atenção para a representação dos cargos mais elevados da gestão universitária: reitor e vice-reitor.

Os aspectos legais a serem levados em conta na efetivação desta alternativa de solução referem-se basicamente às regras do processo licitatório, previstas na lei 8.666 de 1993 (BRASIL, 1993) para a compra e confecção das capas dos encostos das cadeiras.

Como a alternativa descrita anteriormente, não foram encontradas iniciativas iguais a esta que já tenham sido adotadas por outros órgãos ou universidades ou ainda estudos ou experiências que apresentem resultados ou reações das pessoas frente a situações iguais ou análogas.

Abaixo, no Quadro 8, as principais características desta alternativa estão apresentadas resumidamente:

**Quadro 8** - Principais características da alternativa Encoste na Desigualdade  
(continua)

<b>Método de criação:</b>	Nudge
<b>Descrição resumida:</b>	Capas de encostos de cadeiras de cores diferentes, colocadas nas cadeiras de uma sala de reuniões, com distribuição de cores na mesma proporção que a distribuição de homens e mulheres nos cargos de alta hierarquia
<b>Anúncio inspirador:</b>	Step in Inequality, de Kazunori Shina e Chandani Karnik
<b>Legislação a considerar:</b>	Lei 8.666/1993
<b>Quem pode adotar a alternativa:</b>	Qualquer universidade, ou ainda a ANDIFES ou Capes

**Quadro 8** - Principais características da alternativa Encoste na Desigualdade  
(conclusão)

<b>Como colocar em prática:</b>	Adquirindo capas de cores diferentes, uma para homens e outra para mulheres e estampando o <i>slogan</i> Encoste na Desigualdade. As cadeiras “vestidas” seriam de uma sala de reuniões da reitoria. Estas devem ser distribuídas na mesma proporção que a realidade da instituição para cada sexo, como se fosse um espelho de sua realidade.
<b>Nível de abrangência:</b>	Institucional ou Nacional/federal
<b>Cargos que poderão ser atingidos:</b>	Reitores, Vice-reitores, Pró-reitores

Fonte: elaborado pela autora



## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma sobe e puxa a outra.  
(*slogan* do feminismo)

Esta dissertação objetivou evidenciar a existência do fenômeno denominado teto de vidro, metáfora que os teóricos têm utilizado como sinônimo para a existência da segregação hierárquica de gênero, mesmo em camadas da população feminina mais elitizadas, como é o caso das professoras universitárias federais. Busquei com este trabalho, relatar e trazer o máximo de elementos, em sua maioria pesquisas científicas, mas também em dados coletados por mim, que sinalizam a existência de relações generificadas na administração universitária federal, vislumbradas através da sub-representação de mulheres em cargos de elevada hierarquia na gestão das universidades federais. A pesquisa objetivou ainda propor alternativas possíveis para romper este teto de vidro, na busca pela igualdade de representação e pela justiça social.

A forma que melhor identifiquei para estudar e expor o assunto à comunidade acadêmica e demais leitores foi fazê-lo sob a forma de análise de políticas públicas, utilizando o método proposto por Secchi (2016).

A partir da situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira, fiz um diagnóstico sobre o tema, abrangendo contextos históricos e socioculturais, jurídico-legais, bem como apresentei a situação atual dessa representatividade de mulheres no exercício dos cargos de reitor, vice-reitor e pró-reitor, em todas as 63 universidades federais atualmente implantadas e em atividade no Brasil. Também no diagnóstico, busquei apresentar como essa representatividade de mulheres se comportou ao longo do tempo nestas universidades, de 1920 até hoje, para o cargo de reitor.

Ao situar o tema em seus aspectos histórico e sociocultural, tentei evidenciar que gênero é um fator que estrutura as relações sociais, como advoga Bourdieu (2001), e dentro da universidade isso parece não ser diferente. Para elucidar essas relações generificadas, relatei exemplos ocorridos no mundo acadêmico e algumas pesquisas. Declarações como a de Tim Hunt e Lawrence Summers, a teoria sobre o efeito Matilda, o caso de Ben Barres, e o estudo de Schilt e Wiswall (2006) são um

espelho de como os gêneros se diferenciam e se hierarquizam no âmbito universitário e laboral.

Buscando localizar o tema no âmbito jurídico, tentei fazer um apanhado histórico dos primeiros documentos, mesmo que não legais, sobre os direitos da mulher no mundo laboral e/ou educacional. Percorri legislações internacionais e supralegais, tais como a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948), a Convenção nº 111 da OIT (1958), a Convention on the Elimination of the all Forms of Discrimination Against Women (1979), a Declaração da Conferência Mundial de Ensino Superior (1998), o Comunicado final da II Conferência Mundial de Ensino Superior (2009), Declaração da III Conferência Regional de Educação Superior para a América Latina e o Caribe (2018). No âmbito brasileiro, dei destaque ao Programa Nacional de Ações Afirmativas (2002) e o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3 (2009). Todos esses documentos, de alguma maneira advogam em favor da igualdade de gênero.

O diagnóstico da situação-problema atual nas 63 universidades federais do Brasil, em dados coletados especialmente para esta dissertação, revelou que:

- As mulheres são mais de 50% entre os discentes (em números de matrículas efetuadas e entre os concluintes) e entre os técnico-administrativos;
- Entre os docentes, as mulheres atingem um percentil quase igualitário: de 45,9%;
- Elas são 30,6% das reitoras, 38,1% das vice-reitoras, e 37,8% das pró-reitoras;
- Para o cargo de pró-reitora, ao olhar para cada universidade, temos que 4 instituições não tem nenhuma pró-reitora e 31 tem maioria masculina, sendo que destas, 25 tem percentuais de representação de mulheres que variam de em torno 14 a 29%;
- Em 21 universidades, a representação entre mulheres e homens já é mais igualitária no cargo de pró-reitor.

Ao olhar para o passado e para o presente, em dados do cargo de reitor das universidades federais, verifiquei que:

- Em um total de 659 mandatos, de 1921 a 2018, somente 73 foram exercidos por mulheres;

- Estes 73 mandatos femininos correspondem a 54 mulheres reitoras, pois algumas atuaram por mais de um mandato;
- 23 universidades federais nunca tiveram um mandato de reitor exercido por uma mulher, e 16 delas tiveram somente um mandato comandado por mulher;
- De 1920 a 1980, o Brasil nunca teve uma mulher no exercício do cargo de reitora;
- Maria do Rosário Cassimiro foi a primeira reitora de uma universidade federal, na Universidade Federal de Goiás, de 1982 a 1986;
- Nilma Lino Gomes foi à primeira mulher negra a ser empossada no cargo de reitora, como *pro tempore*, em 2013, na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira;
- De 1920 até hoje, essa representação vem aumentando a cada década;
- Através destes dados históricos, pode-se fazer uma projeção de quando haverá igualdade de gênero no exercício da reitoria no Brasil, em condições iguais as que ocorreram até hoje: a partir do ano de 2140.

Este retrato apresentado resumidamente correspondeu ao atingimento do objetivo específico “a” da dissertação. E possibilitou, em consequência, conceber a situação-problema da representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal como um problema público de fato, definindo-o de maneira delimitada e objetiva, apto para ser inserido na agenda pública e ser percebido pelos governantes, atingindo então o objetivo específico “b” da pesquisa. Diante da definição do problema público, defini o objetivo de uma possível política pública para solucionar a questão, cumprindo assim o objetivo específico “c” do estudo.

Para cumprir o objetivo específico “d”, elenquei sete possíveis soluções para romper o teto de vidro, utilizando técnicas estruturadas de geração de alternativas, sob a ótica da abordagem racionalista do problema, conforme o método de análise de políticas públicas utilizado neste estudo. As proposições criadas para o rompimento do teto de vidro na administração universitária brasileira foram:

- a Manutenção do *status quo*;
- a Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça;

- a criação de uma Campanha de Incentivo e Conscientização;
- a criação e implementação de um Programa de Ações Afirmativas;
- a elaboração de Ações de Desenvolvimento e Capacitação;
- a exposição de uma Galeria de Fotos de Mulheres Precursoras da Administração Universitária;
- e alternativa batizada de Encoste na Desigualdade.

Ao desenvolver este estudo, pude perceber então que o problema público da baixa (ou sub) representação das mulheres nos cargos de maior hierarquia na administração universitária federal brasileira se caracteriza como complexo, com características políticas que superam as características técnicas, havendo a necessidade de articulação e negociação com os atores políticos envolvidos para uma solução. Isso traria legitimidade à escolha da melhor alternativa para o problema. Outro fator que já foi mencionado nesta dissertação, e que vale a pena ser lembrado, é que as soluções para enfrentar um problema público complexo e político como este podem ser instituídas concomitantemente. E as alternativas elaboradas neste estudo possibilitam essa simultaneidade. Por todas essas razões que as fases subsequentes da análise de soluções, que faz parte de toda a análise de políticas pública, conforme proposta de Secchi (2016), não foi realizada.

Desta maneira, uma das sugestões para futuros estudos e pesquisas é justamente essa: realizar a análise de política pública de forma completa, que possa culminar com a recomendação da melhor alternativa de solução a ser implementada. Sugiro ainda que os pesquisadores e/ou atores políticos sensíveis ao problema o façam levando em conta a abordagem argumentativa da análise das soluções, que está calcada na participação dos *stakeholders* e na compreensão da realidade através do diálogo e da argumentação destes atores (SECCHI, 2016). Convém lembrar que, em se tratando de instituições federais de ensino, “a construção coletiva de soluções para as questões institucionais” é uma garantia presente na definição dos Planos de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE (BRASIL, 2006b, art. 4º inciso IV). Lembrando ainda que a gestão democrática é um princípio das instituições públicas de educação superior (BRASIL, 1996b).

Mister sinalizar que as alternativas descritas nesta dissertação não se esgotam em si mesmas, não se apresentam como soluções definitivas, muito menos garantem sucesso na sua implementação, visto que não

foram “testadas”. Tentei expor os resultados de algumas soluções, para aquelas alternativas que foram inspiradas em iniciativas já existentes, ou que já possuem estudos que revelam seu sucesso. No entanto, os contextos e cenários divergem, sendo temeroso de minha parte afirmar que alternativas de sucesso na Índia, por exemplo, obterão sucesso garantido no Brasil. Neste sentido, mais uma sugestão se apresenta para futuros estudos: verificar os resultados da implantação de uma alternativa de solução para o problema público da baixa (ou sub) representação das mulheres nos altos cargos administrativos da gestão universitária federal brasileira, contemplando então os estágios subsequentes do ciclo político-administrativo de uma política pública, que são justamente o acompanhamento de sua implementação e a avaliação dela para verificar sua eficácia.

Há ainda, entre as inúmeras iniciativas existentes para diminuir a desigualdade de gênero de modo mais amplo, diversas possibilidades e alternativas plausíveis que não foram descritas como soluções nesta dissertação, mas que merecem ser citadas. Destaco o relatório da iniciativa Impact 10x10x10, citado ao longo da dissertação que, além de evidenciar as diversas facetas das relações generificadas no âmbito educacional tais como a violência contra mulher nos *campi* universitários, o assédio sexual e moral, a escassez de meninas estudantes em áreas de STEM<sup>20</sup>, a sub-representação de mulheres em carreiras seniores e em cargos de liderança, os recrutamentos permeados de sexismo, entre outras, elencou as soluções que algumas instituições de ensino superior no mundo tomaram para combater a desigualdade de gênero. Algumas delas são:

- Criação de órgãos/setores específicos para tratar o assunto, assim como a nomeação de um funcionário exclusivo para trabalhar nestas questões;
- Fomento a pesquisas sobre gênero;
- Desenvolvimento de novos currículos, com ênfase na educação de estudantes sobre preconceitos inconscientes;
- Criação de alianças e consórcios com outras organizações;
- Elaboração de relatórios anuais sobre paridade de gênero;
- Inclusão de pelo menos uma mulher em listas de candidatos a cargos de professores;
- Revisão das políticas de recrutamento;
- Criação de programas de mentoria para mulheres;

---

<sup>20</sup> Sigla do inglês Science, Technology, Engineering, and Mathematics.

- Inclusão da igualdade de gênero em Planos de Gestão;
- Promoção de eventos como simpósios, conferências, congressos e mesas redondas para debater o assunto;
- Criação de aplicativos que apoiem sobreviventes de violência sexual;
- Cotas de bolsas de estudos para meninas nas áreas STEM;
- Instituição de políticas estudantis repreensivas e de tolerância zero a alunos que cometerem atos de violência contra as mulheres.

Na minha percepção, o movimento HeForShe teve um grande diferencial: dar importância ao papel fundamental dos homens na causa em prol da igualdade de gênero, convocando-os a participar ativamente como agentes de mudança, juntamente com as mulheres, e salientando que ambos se beneficiarão com a igualdade. E a iniciativa Impact 10x10x10, integrando 10 universidades, 10 governos e 10 empresas, planejada como catalisadora e impulsionadora do HeForShe, nos permite algumas reflexões. Primeira: os homens tem papel fundamental na causa feminista, seja através da união de esforços com as mulheres, seja na reflexão e percepção de seu papel privilegiado na sociedade, dos malefícios de uma masculinidade tóxica, estereotipada e retrógrada, e dos benefícios de uma sociedade mais justa, baseada na igualdade de gênero. Neste sentido, estudos com uma abordagem qualitativa, buscando entender não só o lado das mulheres mas compreender o papel dos homens na construção dessas desigualdades podem ajudar a desvelar ainda mais o tema. Descrever as dificuldades das mulheres no acesso ao topo, os motivos intrínsecos e subconscientes (ou não) pelos quais os homens não escolhem mais mulheres líderes, a rotina de homens e mulheres que chegaram ao topo e o que fizeram para driblar os obstáculos, os tipos de discriminações que cada um sofre já no exercício de cargos de alto poder, como gerenciam o papel de gestor com outros papéis sociais, entre outros vieses, são temas que podem ser abordados para entender a complexidade das relações de gênero, especialmente no âmbito da administração universitária.

A segunda reflexão a ser considerada é que mudanças sociais e culturais, em busca de uma sociedade mais justa para as mulheres, serão ainda mais aceleradas na medida em houver esforços institucionais que promovam a igualdade de gênero, e não medidas isoladas ou individuais.

No atual cenário político brasileiro, em especial na esfera do Poder Executivo Federal, infelizmente, não sobra espaço para o otimismo, frente a este desafio de implementar políticas públicas nacionais com a temática de igualdade de gênero, e é bem provável que as que ainda existem deixem de existir, e as que estão por vir, abordem o assunto de outra maneira. Isso porque o Brasil elegeu como presidente um homem que já homenageou um dos maiores torturadores de mulheres da ditadura civil-militar no Brasil<sup>21</sup>, que já afirmou que “fraquejou” quando teve uma filha mulher<sup>22</sup>, que disse que não estupraria sua colega de parlamento porque ela não mereceria<sup>23</sup>, e que elaborou uma Proposta de Governo que menciona a palavra mulher somente 1 vez<sup>24</sup>. No entanto, se popularizou disseminando a existência de uma falsa doutrinação infantil, através da existência de um suposto “kit-gay”<sup>25</sup> e da existência de supostas mamadeiras infantis eróticas<sup>26</sup>. Além disso, este presidente nomeou para o cargo de Ministra da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos uma fundamentalista religiosa (pois é pastora evangélica), que já foi vítima de abuso sexual infantil, e que mesmo assim não percebeu a complexidade de um sistema político patriarcal, tendo em vista o acúmulo de declarações rasas e polêmicas proferidas por ela<sup>27</sup>.

Por estes motivos, é fundamental que outros espaços institucionais se organizem, promovam e conjuguem esforços em prol de iniciativas em favor das mulheres e da igualdade de gênero. E as universidades, através do gozo de suas autonomias, previstas na Constituição, e como instituições pluridisciplinares, de domínio e cultivo do saber humano, como consta na LDB, podem ter um papel fundamental nesta luta, seja por meio do ensino de seus alunos, da promoção do conhecimento ou de ações de extensão, seja através de iniciativas organizacionais em sua administração.

---

<sup>21</sup> Ver <https://bit.ly/2XeyUYL>. Acesso em 20 fev. 2019.

<sup>22</sup> Ver <https://bit.ly/2XebqDi>. Acesso em 20 de fev. 2019.

<sup>23</sup> Ver <https://bit.ly/2q2qK6R>. Acesso em 20 de fev. 2019.

<sup>24</sup> Ver <http://www.tse.jus.br/eleicoes/eleicoes-2018/propostas-de-candidatos>. Acesso em 20 de fev. 2019.

<sup>25</sup> Ver <https://bit.ly/2V6sEjT> e <https://bit.ly/2VfzV19>. Acesso em 20 de fev. 2019.

<sup>26</sup> Ver <https://bit.ly/2VfzV19>. Acesso em 20 fev. 2019.

<sup>27</sup> Ver entrevista ao site Expresso Nacional em <https://bit.ly/2VaoIyv> e à pastora Cynthia Ferreira em <https://glo.bo/2SM0kXv>. Ver também pregação enquanto pastora em culto evangélico em <https://bit.ly/2GAa1ld> e declaração já como Ministra em <https://bit.ly/2Xe10s>.



## REFERÊNCIAS<sup>28</sup>

ADICHIE, Chimmamanda Ngozi. **Sejamos todos feministas**. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

AGOSTINHO, Luis Otávio Vincenzi; BREGA FILHO, Vladimir. Por um olhar democrático às ações afirmativas. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**. Brasília, v. 92, n. 232, p. 455-476, set/dez. 2011

ALDERMAN, Jesse Harlan. Harvard Names First Female President. **Washington Post**, Washington, 12 de fev. 2007. Disponível em <http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/02/12/AR2007021200075.html>. Acesso em 10 jan. 2018

ALMEIDA FILHO, Naomar de. **Universidade Nova: textos críticos e esperançosos**. Brasília: Editora UnB, 2007.

AMBROSINI, Anelise Bueno. **O perfil dos diretores de unidades universitárias e chefes de departamento da UFRGS**. Monografia de Especialização em Gestão Pública. Santa Maria: 2012. Disponível em <https://portal.ufsm.br/biblioteca/pesquisa/registro.html;jsessionid=c6dc765eaf02482eab33e3051938?idRegistro=397823>. Acesso em 21 maio 2017.

AMBROSINI, Anelise Bueno. A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais brasileiras: um estudo quantitativo. **XVII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária**. Mar del Plata: 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181013>. Acesso em 9 jan. 2018.

ANDIFES. ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR. **Institucional > A ANDIFES**. Disponível em <http://www.andifes.org.br/institucional/a-andifes/>. Acesso em: 4 out. 2018.

---

<sup>28</sup> Nota da Autora: por acreditar que a ciência só é neutra em relação ao gênero quando lhe convém, e é o caso das normas para citações e referências, praticamente todos os autores citados nesta dissertação estão identificados neste capítulo não só pelos sobrenomes, mas também pelos seus prenomes.

ATANÁZIO JUNIOR, Joatã Mathias *et al.* Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe. **I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública**. Curitiba: 2016. Disponível em: <http://profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41480.pdf>. Acesso em: 7 jul. 2017.

BANDEIRA, Lourdes Maria; MELO, Hildete Pereira de. **Tempos e Memórias – Movimento Feminista no Brasil**, Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República: 2010.

BBC. **New law on gender balance passed**. Notícia de 30 de janeiro de 2018. Disponível em <https://www.bbc.com/news/uk-scotland-scotland-politics-42876073>. Acesso em 2 nov. 2018.

BEAMAN, Lori *et al.* Powerful women: does exposure reduce bias? **Quarterly Journal of Economics**, v. 124. p. 1497-1540, 2009.

BEAMAN, Lori *et al.* Political Reservation and Substantive Representation: Evidence from Indian Village Councils. **India Policy Forum**, v. 11, p. 159-201, 2010.

BEAMAN, Lori *et al.* Female leadership raises aspirations and educational attainment for girls: A policy experiment in India (Abstract). **Science**. v 335, 582-586, 2012.

BELTRÃO, Kaizô Iwakami; ALVES, José Eustáquio Diniz. A reversão do hiato de gênero na educação brasileira no século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n° 136, jan/abr. p. 125-156, 2009.

BENDL, Regine; SCHMIDT, Angelika. From ‘Glass Ceilings’ to ‘Firewalls’ - Different Metaphors for Describing Discrimination. **Gender, Work and Organization**. v. 17, n. 5, set 2010.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão estratégica de pessoas no setor público**. São Paulo: Atlas, 2014.

BERNARDES, Franco César; DE MOURA, Marcelo Gameiro; ACCO, Marco Antônio de Castilhos. **Diagnóstico da situação da mulher na administração pública federal** - Texto para discussão 28. [s. l.], 1998.

BIANCHETTI, Lucídio. **O processo de Bolonha e a globalização da educação superior: antecedentes, implementação e repercussões no que fazer dos trabalhadores da educação**. Campinas: Mercado das Letras, 2015.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades. Limites da democracia do Brasil**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BLAY, Eva Alterman; CONCEIÇÃO, Rosana R. da. A mulher como tema nas disciplinas da USP. **Cadernos de Pesquisa**, n° 76, fev. p. 50-56, 1991.

BLAY, Eva Alterman. Prefácio. In: FLORESTA, Nísia. **Direitos das mulheres e injustiça dos homens**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 1989.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário Político**. Volume 2. 13ª edição. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2010.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 3ª edição. Rio de Janeiro: BestBolso, 2016.

BRASIL. Decreto n.145.343, de 7 de setembro de 1920. **Institue a Universidade do Rio de Janeiro**. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>. Acesso em: 5mar. 2018.

BRASIL. Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. **Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm). Acesso em: 4 out. 2017.

BRASIL. Lei n. 2.373, de 16 de dezembro de 1954. **Cria a Universidade do Ceará, com sede em Fortaleza, e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/1950-1969/L2373.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/1950-1969/L2373.htm). Acesso em: 10 nov. 2018.

BRASIL. Lei n. 3.191, de 2 de julho de 1957. **Cria a Universidade do Pará e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/LEIS/1950-1969/L3191.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/1950-1969/L3191.htm). Acesso em: 10 nov. 2018.

BRASIL. Decreto Legislativo n. 104, de 24 de novembro de 1964. **Aprova a Convenção nº 111 concernente à discriminação em matéria de emprego e de profissão, concluída em Genebra, em 1958.** Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decleg/1960-1969/decretolegislativo-104-24-novembro-1964-350532-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 30 set 2017.

BRASIL. Decreto n. 62.150, de 19 de janeiro de 1968a. **Promulga a Convenção nº 111 da OIT sobre discriminação em matéria de emprego e profissão.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1950-1969/d62150.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/d62150.htm). Acesso em: 30 set 2017.

BRASIL. Lei n. 5.540, de 28 de novembro de 1968b. **Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L5540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5540.htm). Acesso em: 18 jul. 2017.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em 18 jul. 2017.

BRASIL. Lei n. 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8112cons.htm). Acesso em: 20 fev. 2018.

BRASIL. Lei n. 8.666, de 21 de junho de 1993. **Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L8666cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L8666cons.htm). Acesso em: 30 jan. 2019.

BRASIL. Decreto n. 1.916, de 23 de maio de 1996a. **Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995.**

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1916.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm). Acesso em: 21 jul. 2017.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996b. **Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional.** Brasília, 1996. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm). Acesso em 24 jan. 2018.

BRASIL. Decreto n. 4.228, de 13 de maio de 2002a. **Institui, no âmbito da Administração Pública Federal, o Programa Nacional de Ações Afirmativas e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4228.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4228.htm). Acesso em: 17 jan. 2018.

BRASIL. Decreto n. 4.377, de 13 de setembro de 2002b. **Promulga a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, e revoga o Decreto nº 89.460, de 20 de março de 1984.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/2002/d4377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4377.htm). Acesso em: 30 set 2017.

BRASIL. Lei n. 10.419, de 9 de abril de 2002c. **Dispõe sobre a criação da Universidade Federal de Campina Grande - UFCG, a partir do desmembramento da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10419.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10419.htm). Acesso em: 11 nov. 2018

BRASIL. Lei n. 10.435, de 24 de abril de 2002d. **Dispõe sobre a transformação da Escola Federal de Engenharia de Itajubá em Universidade Federal de Itajubá - UNIFEI e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10435.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10435.htm). Acesso em: 11 nov. 2018

BRASIL. Lei n. 10.473, de 27 de junho de 2002e. **Institui a Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/2002/L10473.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/2002/L10473.htm). Acesso em: 11 nov. 2018

BRASIL. Lei n. 10.611, de 23 de dezembro de 2002f. **Dispõe sobre a transformação da Faculdade de Ciências Agrárias do Pará em Universidade Federal Rural da Amazônia e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/2002/L10611.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10611.htm). Acesso em: 11 nov. 2018

BRASIL. Lei n. 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em: 20 fev. 2018.

BRASIL. Decreto n. 5707, de 23 de fevereiro de 2006a. **Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei no 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm). Acesso em: 7 dez. 2018.

BRASIL. Decreto n. 5825, de 29 de junho de 2006b. **Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em: 7 dez. 2018.

BRASIL. Lei n. 11.640, de 11 de janeiro de 2008. **Institui a Fundação Universidade Federal do Pampa - UNIPAMPA e dá outras providências**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11640.htm). Acesso em: 7 dez. 2018.

BRASIL. Lei n. 12.034, de 29 de setembro de 2009a. **Altera as Leis 9.096, de 19 de setembro de 1995 - Lei dos Partidos Políticos; 9.504, de 30 de setembro de 1997, que estabelece normas para as eleições; e 4.737, de 15 de julho de 1965 - Código Eleitoral.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2007-2010/2009/lei/l12034.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2009/lei/l12034.htm). Acesso em: 17 jan. 2018.

BRASIL. Decreto n. 7.037, de 21 de setembro de 2009b. **Aprova o Programa Nacional de Direitos Humanos - PNDH-3 e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm#art7](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm#art7). Acesso em: 7 jun. 2018.

BRASIL. Lei n. 12.772, de 28 de dezembro de 2012. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal; [...], e dá outras providências.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm). Acesso em: 20 fev. 2018.

BRASIL. Decreto n. 7.959, de 13 de março de 2013. **Dispõe sobre o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, para o período de 2013 a 2015, altera o Decreto nº 5.390, de 8 de março de 2005, e dá outras providências.** Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Ato2011-2014/2013/Decreto/D7959.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Ato2011-2014/2013/Decreto/D7959.htm). Acesso em 14 de out. 2018.

BRASIL. Lei n. 13.634, de 20 de março de 2018a. **Cria a Universidade Federal de Catalão, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/Lei/L13634.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/Lei/L13634.htm). Acesso em: 10 nov. 2018

BRASIL. Lei n. 13.635, de 20 de março de 2018b. **Cria a Universidade Federal de Jataí, por desmembramento da Universidade Federal de Goiás.** Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2018/Lei/L13635.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2018/Lei/L13635.htm). Acesso em: 10 nov. 2018

BRASIL. Lei n. 13.637, de 20 de março de 2018c. **Cria a Universidade Federal de Rondonópolis, por desmembramento de campus da Universidade Federal de Mato Grosso.** Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Lei/L13637.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13637.htm). Acesso em: 10 nov. 2018

BRASIL. Lei n. 13.651, de 11 de abril de 2018d. **Cria a Universidade Federal do Delta do Parnaíba (UFDPAr), por desmembramento da Universidade Federal do Piauí (UFPI), e cria a Universidade Federal do Agreste de Pernambuco (Ufape), por desmembramento da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).**

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Lei/L13651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13651.htm). Acesso em: 10 nov. 2018

BRASIL. Decreto n. 9.417, de 20 de junho de 2018e. **Transfere a Secretaria Nacional de Políticas para Mulheres e o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher da Secretaria de Governo da Presidência da República para o Ministério dos Direitos Humanos.**

Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9417.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9417.htm). Acesso em: 12 fev. 2019.

BRASIL. Medida Provisória n. 870, de 1º de janeiro de 2019. **Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios.** Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm#art85](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm#art85). Acesso em: 12 fev. 2019.

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

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra; LOCH, Clésar Luiz. Gestão de pessoas: de recursos humanos ao processo de desenvolvimento humano e social. **Revista Reflexão e Ação**, Santa Cruz do Sul, v. 19, n. 1, 2011.

Disponível em:

<https://online.unisc.br/seer/index.php/reflex/article/view/2028/1913>.

Acesso em: 8 dez. 2018.

CAMPELLO, Gabriella Vasconcellos de Araújo. **A construção da carreira de reitoras: um olhar sobre as universidades federais.** Dissertação (Mestrado) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo: 2011.

CAPES. COORDENAÇÃO DE APERFEIÇOAMENTO DE PESSOAL DE NÍVEL SUPERIOR. Portaria n. 221, de 27 de setembro de 2018.

**Diário Oficial da União**, de 1º de outubro de 2018, Seção 2, p. 13.

Disponível em

[http://portal.impresanacional.gov.br/web/guest/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/43022001/do2-2018-10-01-portaria-n-221-de-27-de-setembro-de-2018-43021833](http://portal.impresanacional.gov.br/web/guest/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/43022001/do2-2018-10-01-portaria-n-221-de-27-de-setembro-de-2018-43021833). Acesso em 25 out. 2018.

CAPPELLIN, Paola. As desigualdades impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo? **Revista Gênero**. V. 9, n. 1, p. 89-126. 2008.

CAPRIOTTI, Letícia. **Jung e Sincronicidade: o conceito e suas armadilhas**. Disponível em

<http://www.symbolon.com.br/artigos/jungesicroni2.htm>. Acesso em 22 fev. 2018.

CARTA DE BRASÍLIA. **Seminário Conjunto sobre o tema “Contribuição da Educação Superior Pública do Brasil para a CRES-2018”**. Brasília: 2018. Disponível em

<http://www.andifes.org.br/wp-content/uploads/2018/05/CARTA-DE-BRAS%C3%8DIA.pdf>. Acesso em 8 dez. 2018.

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. 2006. **VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. Blumenau: 2006.

Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74898>>. Acesso em: 3 jul. 2017.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de; SILVA, Ana Paula Távora da. Educação superior, gênero e gestão universitária em Honduras. Entrevista com a professora Rutílica Calderón. **Revista Lusófona de Educação**, n. 21, p. 221–234, 2012.

CASTELLS, Manuel. O fim do patriarcalismo: movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. In: **O poder da Identidade**. Volume II. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, Fabio de. **Cientista pede demissão de universidade após comentários sexistas**. Jornal Estadão. 11 de junho de 2015. Disponível em <http://ciencia.estadao.com.br/noticias/geral,vencedor-de-nobel-pededemissao-de-universidade-apos-comentarios-sexistas,1704536>. Acesso em 18 de nov. 2017.

CEDAW. CONVENTION ON THE ELIMINATION OF THE ALL FORMS OF DISCRIMINATION AGAINST WOMEN. **Tratado internacional aprovado pela Assembleia Geral das Nações Unidas**, 1979.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: UNESP, 1996.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, 2003. v. 24, p. 5–15.

COSTA NETO, Antônio Gomes da. Ações afirmativas na administração pública federal: a política multicultural da lei de cotas no serviço público. **Revista Educação Pública**, 2016. v. 16, ed. 18. Disponível <http://educacaopublica.cederj.edu.br/revista/artigos/acoes-afirmativas-na-administracao-publica-federal-a-politica-multicultural-da-lei-de-cotas-no-servico-publico>. Acesso em: 7 jun. 2018.

CRES. CONFERÊNCIA REGIONAL DE EDUCAÇÃO SUPERIOR PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE. **Declaração**. Córdoba: 2018. Disponível em <http://cres2018.org/biblioteca/declaracion-final-cres-2018>. Acesso em 8 dez. 2018.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DASGUPTA, Nilanjana; ASGARI, Shaki. Seeing is believing: Exposure to counterstereotypic women leaders and its effect on the malleability of automatic gender stereotyping. **Journal of Experimental Social Psychology** 40.5 (2004): 642-658.

DIAS, Marco Antônio Rodrigues. Inovações da educação superior: tendências mundiais. In: SPELLER, Paulo; ROBL, Fabiane; MENEGHEL, Stela Maria (org.). **Desafios e perspectivas da educação**

**superior brasileira para a próxima década.** Brasília : UNESCO, CNE, MEC, 2012.

**DUDH. Declaração Universal dos Direitos Humanos.** Assembleia Geral das Nações Unidas em Paris. 10 dez. 1948. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/declaracao/>. Acesso em: 21 fev. 2018.

ECU. EQUALITY CHALLENGE UNIT. **Athena SWAN Charter.** Disponível em <https://www.ecu.ac.uk/equality-charters/athena-swan/>. Acesso em 3 de dez. 2018.

ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Resolução nº 10, de 6 de março de 2017. **Diário Oficial da União**, de 7 de março de 2017, Seção 1, p. 108-110.

ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (a). **Curso Liderança Feminina: Estratégias para o Fortalecimento de Competências.** Disponível em <https://suap.enap.gov.br/portal/curso/106/>. Acesso em 7 dez. 2018.

ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA b. **Curso Interações de Gênero no Espaço de Trabalho.** Disponível em <https://suap.enap.gov.br/portal/curso/152/>. Acesso em 7 dez. 2018b.

ENAP. ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA (c). **Curso Autonomia Política da Mulher e a Construção das Políticas de Igualdade na América Latina.** Disponível em <https://suap.enap.gov.br/portal/curso/159/#content>. Acesso em 7 dez. 2018.

FARBER, Susana Gauche; VERDINELLI, Miguel Angel; RAMEZANALI, Mehran. A universidade está contribuindo para a igualdade de gênero? Um olhar sobre a percepção dos docentes de pós-graduação. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, [s. l.], v. 5, n. 4, 2012. Disponível em: <http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/27524>. Acesso em 5 jan. 2018.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma universitária de 1968. **Revista Educar**, n. 28, p. 17–36, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à Metodologia de Pesquisa: um guia para iniciantes**. Porto Alegre: Penso, 2013.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Leia a íntegra do discurso de Hillary Clinton**. 10 de novembro de 2016. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mundo/2016/11/1831097-leia-a-integra-do-discurso-de-hillary-clinton.shtml>. Acesso em 24 de jan 2018

FOLHA DE SÃO PAULO. **Nova polêmica derruba reitor de Harvard**. 22 de fevereiro de 2006. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ciencia/fe2202200601.htm>. Acesso em 18 de nov. 2017.

FOWLER JUNIOR, Floyd. **Pesquisa de Levantamento**. Porto Alegre: Penso, 2011.

FRIAS, Sônia. Fatima Al-Fihri – Um retrato possível da fundadora da Universidade Qarawiyyin em Fez. **Revista Faces de Eva**, n. 32, p. 1–18, 2014.

FUNNELL, Robert; DAO, Hien Chi. Journeys to the top: women university rectors in Vietnam. **Gender in Management: An International Journal**. Vol. 28, 5, p.299-312, 2013.

GARCÍA, Marta I. González; SEDEÑO, Eulalia Pérez. Ciencia, tecnologia y género. **Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología, Sociedad y Innovación**, n. 2, Enero-Abril 2002.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Gestão de pessoas: princípios que mudam a administração universitária**. Florianópolis, 2001.

GUIMARÃES, Lúcia Maria Paschoal; FERREIRA, Tania Maria Tavares. Myrthes Gomes de Campos: pioneirismo na luta pelo exercício da advocacia e defesa da emancipação feminina. **Revista do Instituto de Estudos de Gênero**, v.9, n.2, p.135-151,1. Niterói, RJ, 2009.

HAYASHI, Maria Cristina Piumbato Innocentini *et al.* Indicadores da participação feminina em Ciência e Tecnologia. **TransInformação**, Campinas, 19 (2): 169-187, maio/ago, 2007.

HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco Gabriel; SALM, José Francisco (Org). **Políticas públicas e desenvolvimento: bases eistemológicas e modelos de análise**. 3ª ed. Brasília: UnB, 2014.

HOWLETT, Michael; RAMESH, M; PERL, Anthony. **Política Pública. Seus ciclos e subsistemas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

IBGC. INSTITUTO BRASILEIRO GOVERNAÇÃO CORPORATIVA. **Relatório de Mulheres na Administração das empresas brasileiras listadas – 2010 e 2011**. São Paulo: 2011. Disponível em [http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Mulheres\\_no\\_Conselho.pdf](http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Mulheres_no_Conselho.pdf). Acesso em 10 mar. 2018.

INEP. INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISA EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2017**. Brasília: Inep, 2018. Disponível em <http://portal.inep.gov.br/web/guest/sinopses-estatisticas-da-educacao-superior>. Acesso em: 3 nov. 2018.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: 2016. Disponível em [https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil\\_Social\\_Tacial\\_Genero\\_500empresas.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf). Acesso em 19 de jul. 2017.

IYER, Lakshmi *et al.* The Power of Political Voice: Women's Political Representation and Crime in India. **American Economic Journal: Applied Economics**, 4.4 (2012): 165-193.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade: a singularidade do caso português**. 2ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1992.

KARNIK, Chandani. **Anúncio Step in Inequality**. Disponível em <http://www.chandani.me/#/step-in-inequality/>. Acesso em 15 fev. 2019

KERGOAT, Danièle. Divisão Sexual do Trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena. **Dicionário Crítico do Feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009.

KERR, Clark. **Os Usos da Universidade**. Brasília: Editora UnB, 2005.

KFOURI, Juca. **Nadir Kfourì (1913-2011) – Uma mulher rara. E querida**. Blog do Juca Kfourì. 13 de setembro de 2011. Disponível em <https://blogdojuca.uol.com.br/2011/09/nadir-kfourì-97/>. Acesso em 5 de out. 2018.

KFOURI, Juca. **Confesso que perdi: memórias**. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

LATU, Ioana Maria *et al.* Successful female leaders empower women's behavior in leadership tasks. **Journal of Experimental Social Psychology** 49.3 (2013): 444-448.

LETA, Jacqueline *et al.* As mulheres na pesquisa, no desenvolvimento tecnológico e na inovação: uma comparação Brasil/França. **Revista do Serviço Público**, 2006. v. 57, n. 4, p. 531-548.

LIMA NETO, Newton. Desafios da educação superior brasileira para a Próxima década. In: SPELLER, Paulo; ROBL, Fabiane; MENEGHEL, Stela Maria (org.). **Desafios e perspectivas da educação superior brasileira para a próxima década**. Brasília : UNESCO, CNE, MEC, 2012.

LIMA, Betina Stefanello. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas da Física. **Estudos Feministas**, Florianópolis, 21(3): 496, setembro-dezembro/2013.

LOPES, Ana Carolina Carneiro. **A presença feminina no corpo docente dos cursos de Engenharia das instituições precursoras da Universidade Federal de Itajubá**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Itajubá. Programa de Pós Graduação em Ensino de Ciências, Itajubá: 2014.

LOURO, Guacira Lopes. Mulheres na sala de aula. In: DEL PRIORE, Mary; PINSKY, Carla Bassanezi. **História das Mulheres no Brasil**. 10ª edição. São Paulo: Contexto, 2017.

LUCENA, Paola Lili. Rompendo silêncios e descobrindo as mulheres: uma análise da obra de Michelle Perrot no contexto da história das mulheres. **2º Seminário Nacional de História da Historiografia**. Mariana: 2008. Disponível em: <http://www.seminariodehistoria.ufop.br/seminariodehistoria2008/t/li/li.pdf>. Acesso em: 5 out. 2017.

MACARIE, Felicia Cornelia; MOLDOVAN, Octavian. Gender discrimination in management: Theoretical and empirical perspectives. **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, n. 35E, pp. 153-172, 2012. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2098052/](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2098052/). Acesso em 5 de jan 2019.

MARRA, Adriana Ventola; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A prática social de gerentes universitários em uma instituição pública. **Revista de Administração Contemporânea**, 2005. V. 9, n. 3, p. 9–31.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MATOS, Maria Izilda; BORELLI, Andrea. Espaço feminino no mercado produtivo. In: PINSKY, Carla Bassanezi; PEDRO, Joana Maria. **Nova História das Mulheres no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2012.

MEC. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Portaria Normativa nº 7, de 22 de junho de 2009. **Dispõe sobre o mestrado profissional no âmbito da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior -CAPES**. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/port\\_mestrado\\_profissional1.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/port_mestrado_profissional1.pdf). Acesso em: 1º jun. 2018.

MEC. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Primeira reitora negra assume a Universidade Afro-Brasileira**. Notícia de 1º de abril de 2013. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/222-537011943/18552-primeira-reitora-negra-assume-a-universidade-afro-brasileira>. Acesso em: 2 nov. 2018.

MEC. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portal e-MEC**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br>. Acesso em: 7 mar. 2018.

MELO, Hildete Pereira de. Uma avaliação do desempenho brasileiro do Global Gender Gap Index do Fórum Econômico Mundial. **Revista Caderno Espaço Feminino**. V. 24, N. 2. p. 537-552, 2011.

MELO, Hildete Pereira de. Mulheres no Poder: um olhar de gênero sobre os poderes legislativo, executivo e judiciário do sistema federal brasileiro. **Revista Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. Ano V. Nº 7. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres: 2015.

MELO, Pedro Antônio. Prefácio. Gestão universitária: um desafio para profissionais. In: STALLIVIERI, Luciane. **Gestão e liderança universitária**. Sorocaba: EdUniso, 2013.

MEMÓRIAS DA DITADURA. **Nadir Kfour**i. Disponível em: <http://memoriasdaditadura.org.br/biografias-da-resistencia/nadir-kfour/index.html>. Acesso em: 24 out. 2018.

MEYER JUNIOR, Victor. A prática da administração universitária: contribuições para a teoria. **Universidade em Debate**, 2014, v. 1, n. 2, p.12-26. Disponível em: <http://www2.pucpr.br/reol/index.php/universidade?dd99=pdf&dd1=14749>. Acesso em: 29 set 2017.

MEYERSON, Debra; FLETCHER, Joyce K. A modest manifesto for erringering the glass ceiling. **Harvard Business Review**, 2000, 78,1, p.127-136. Disponível em <https://hbr.org/2000/01/a-modest-manifesto-for-shattering-the-glass-ceiling>. Acesso em 28 abr. 2018.

MICHEREFF JUNIOR, Vilmar. **Eleições nas Universidades Federais – Um estudo de caso na UFSC**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis: 2017.

MIGUEL, Luis Felipe. Política de interesses, política de desvelo: representação e “singularidade feminina”. **Revista Estudos Feministas**, v. 9, n. 1, p. 253–267, 2001.

MOITA, Filomena Maria Gonçalves da Silva; ANDRADE, Fernando César Bezerra de. Ensino-pesquisa-extensão: um exercício de indissociabilidade na pós-graduação. **Revista Brasileira de Educação**, 2009, v. 14, n. 41, p. 269-280. Disponível em <http://www.redalyc.org/html/275/27511688006/>. Acesso em 29 de set 2017.

MORAES, Maria Lygia Quartim de. Prefácio. Mary Wollstonecraft e o nascimento do feminismo. In: WOLLSTONECRAFT, Mary. **Reivindicação dos Direitos da Mulher**. São Paulo: Boitempo, 2016.

MORLEY, Louise. The rules of the game: women and the leaderist turn in higher education. **Gender and Education**, 2012, p. 1-16.

MOSCHKOVICH, Marília Bárbara Fernandes Garcia. **Teto de vidro ou paredes de fogo? Um estudo sobre gênero na carreira acadêmica e o caso da UNICAMP**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação. Campinas: 2012.

MOSCHKOVICH, Marília Bárbara Fernandes Garcia; ALMEIDA, Ana Maria Fonseca. Desigualdades de Gênero na Carreira Acadêmica no Brasil. **Dados**, set 2015. v. 58, n. 3, p. 749–789.

MUBARAK, Rizuan. Qualidade da Educação: Prismas Universalista e Regionalista. **Revista Científica do ISCTAC**, v. 1, n. 2, jan. 2014.

OIG-CEPAL. OBSERVATÓRIO DE IGUALDADE DE GÊNERO DA COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E CARIBE DAS NAÇÕES UNIDAS. **Poder executivo: porcentagem de mulheres nos gabinetes ministeriais [indicador]**. Disponível em <https://oig.cepal.org/pt/indicadores/poder-executivo-porcentagem-mulheres-nos-gabinetes-ministeriais>. Acesso em 30 nov. 2018.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Convenção nº 111 sobre Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação**, adotado pela Conferência Internacional do Trabalho em sua quadragésima-segunda sessão, a 25 de junho de 1958.

ONU BR. NAÇÕES UNIDAS NO BRASIL. **Documentos Temáticos. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável 1•2•3•5•9•14**. Brasília,

2017. Disponível em

<http://www.br.undp.org/content/brazil/pt/home/library/ods/documentos-tematicos--ods-1--2--3--5--9--14.html>. Acesso em 21 fev. 2018.

ONU MULHERES. ENTIDADE DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A IGUALDADE DE GÊNERO E O EMPODERAMENTO DAS MULHERES. **ElesPorEla**. Disponível em <http://www.onumulheres.org.br/elesporelas/>. Acesso em 11 nov. 2018.

ORSO, Paulino José. Ensino, pesquisa e extensão na universidade. In: ZANARDINI, Isaura Monica Souza; ORSO, Paulino José. (org.). **Estado, Educação e Sociedade Capitalista**. Cascavel: Edunioeste, 2008. Disponível em <http://projetos.unioeste.br/pos/media/File/educacao/Coletanea%20-%20Volume%202.pdf>. Acesso em: 29 set 2017.

PALÁCIO DO PLANALTO. **Presidência. Ministros**. Disponível em <http://www2.planalto.gov.br/presidencia/ministros>. Acesso em 17 jan. 2018.

PALÁCIO DO PLANALTO. **Conheça a Presidência. Ministros**. Disponível em <http://www2.planalto.gov.br/conheca-a-presidencia/ministros>. Acesso em 6 fev. 2019.

PEREIRA, Leonir Martins; LOPES, Maurício Capobianco. Gênero e segregação na gestão universitária nos 50 anos da Universidade Regional de Blumenau (FURB). **XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Mar del Plata: 2015 Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136195>. Acesso em: 11 jan 2018.

PERROT, Michelle. **Os excluídos da história: operários, mulheres e prisioneiros**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

PERROT, Michelle. Escrever uma história das mulheres: relato de uma experiência. **Cadernos Pagu**, n.4, 1995.

PERROT, Michelle. **Minha história das mulheres**. 2ª edição. São Paulo: Contexto, 2013.

PINHEIRO, Luana Simões *et al.* **Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014.** IPEA, Nota Técnica nº 24. Brasília, 2016.

PINHO, Lúcia Regina Oliveira. **Trótula de Salerno: périplo na história e historiografia.** Monografia (Graduação em História) - Universidade de Brasília, Departamento de História, Instituto de Ciências Humanas, Brasília: 2016.

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. **Revista de Sociologia e Política**, v. 18, n. 36, 2010.

PINTO, Elisabeth Lisboa; MIDDLEJ, Suylan. Programa Pró-Equidade de Gênero: uma discussão sobre relações entre homens e mulheres na Caixa Econômica Federal. **Revista de Administração Pública**, 2012. Vol.46(6), p. 1529-1550.

PPGAU. PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA. **Área de concentração e linhas de pesquisa.** Disponível em: <http://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 27 de set de 2017.

PUC-SP. PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO. **Igreja e a PUC.** Disponível em <https://www.pucsp.br/comissaodaverdade/igreja-e-a-puc-puc-e-d-paulo.html>. Acesso em 5 out. 2018.

QUINO. **Toda Mafalda.** São Paulo: Martins Fontes, 1993.

RAGO, Margareth. Trabalho feminino e sexualidade. In: DEL PRIORE, Mary; PINSKY, Carla Bassanezi. **História das Mulheres no Brasil.** 10ª edição. São Paulo: Contexto, 2017.

REZNIK, S. D.; MAKAROVA, S. N.; SAZYKINA, O. A. Gender asymmetry in the management of russian universities. **Integration of Education.** vol. 21, no. 1. 2017.

RIBEIRO, Renato Janine. **A universidade e a vida atual: Fellini não via filmes.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jerry *et al.* **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. rev. ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

RISTOFF, Dilvo Ilvo. **Universidade em foco: reflexões sobre a educação superior**. Florianópolis: Insular, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSSITER, Margareth W. The ~~Matthew~~ Matilda Effect Science. **Social Studies os Science**, May, 1993. v. 23, n. 2, p. 325-341.

RYAN, Michelle K.; HASLAM, S. Alexander. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. **British Journal of Management**, Vol. 16, 81–90 (2005).

SAFFIOTI, Heleieth Iara Bongiovani. **Gênero, patriarcado, violência**. 2ª Edição. São Paulo: Expressão Popular e Editora Fundação Perseu Abramo, 2015.

SANTOS, Boaventura de Sousa; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A Universidade no século XXI**. Coimbra: Almedina, 2008.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Democratizar a universidade: universidade, para quê? para quem?** Centelha, 1975.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **A universidade no século XXI: para uma reforma democrática e emancipatória da universidade**. Cortez, 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **As epistemologias do Sul e as ciências sociais do futuro**. Youtube, 8 set 2014. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=tvZBoV4o86Y&t=2804s>. Acesso em: 10 fev. 18.

SCHERCH, Vinicius Alves. A terceirização no serviço público: aspectos gerais, limites e vedações. In: **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, XIX, n. 146, mar 2016. Disponível em: [http://ambito-juridico.com.br/site/?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=16979](http://ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=16979). Acesso em 5 mar 2018.

SCHILT, Kristen; WISWALL, Matthew. Before and After: Gender Transitions, Human Capital, and Workplace Experiences. **The B.E. Journal of Economic Analysis & Policy**. V. 8, Article 39, 2008.

SCHLICKMANN, Raphael. **Administração universitária: desvendando o campo científico no Brasil**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis: 2013.

SCHUDEL, Matt. Ben Barres, transgender brain researcher and advocate of diversity in science, dies at 63. **Washington Post**, Washington, 30 de dez. 2017. Disponível em [https://www.washingtonpost.com/local/obituaries/ben-barres-transgender-brain-researcher-and-advocate-of-diversity-in-science-dies-at-63/2017/12/30/3b697cba-ebea-11e7-9f92-10a2203f6c8d\\_story.html?utm\\_term=.726bdaecb25f](https://www.washingtonpost.com/local/obituaries/ben-barres-transgender-brain-researcher-and-advocate-of-diversity-in-science-dies-at-63/2017/12/30/3b697cba-ebea-11e7-9f92-10a2203f6c8d_story.html?utm_term=.726bdaecb25f). Acesso em 9 fev. 2018.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e Realidade**. Porto Alegre, v. 20, n. 2, jul./dez., 1997.

SECCHI, Leonardo. **Análise de políticas públicas. Diagnóstico de problemas, recomendação de soluções**. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SENADO FEDERAL. Projeto de Lei do Senado n. 112, de 2010. **Define percentual mínimo de participação de mulheres nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto**. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/96597>. Acesso em: 15 out. 2018.

SENADO FEDERAL. Decreto. In: **Glossário Legislativo**. Decreto. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/glossario-legislativo>. Acesso em: 13 dez. 2018.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª edição. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMMONS, John. **Os 100 Maiores Cientistas da História**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Difel, 2002.

SIMÕES, Maria Leite. O surgimento as universidades no mundo e sua importância para o contexto da formação docente. **Revista Temas em Educação**, jul-dez 2013. v. 22, p. 136-152.

SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa de *et al.* A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, 2016. v. 9, n. 2, p. 49–69.

SNPM. SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES (a). **Livreto sobre o Programa Pró Equidade de Gênero e Raça, 6ª edição**. Disponível em <http://www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/livreto-pro-equidade-julho-2015-15x28-web.pdf>. Acesso em 10 de dez. 2018.

SNPM. SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES (b). **Cronograma do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça, 6ª edição**. Disponível em <http://www.spm.gov.br/assuntos/mulher-e-trabalho/programa-pro-equidade-de-genero-e-raca/6a-edicao/cronograma-programa-pro.pdf/view>. Acesso em 10 de dez. 2018

SNPM. SECRETARIA NACIONAL DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES (c). **SPM divulga comunicado às organizações participantes da 6ª Edição do Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça**. Disponível em <https://www.mdh.gov.br/todas-as-noticias/2018/dezembro/spm-divulga-comunicado-as-organizacoes-participantes-da-6a-edicao-do-programa-pro-equidade-de-genero-e-raca>. Acesso em 12 de fev. 2019

SOARES, Marison Luiz *et al.* Análise do Perfil dos Pró-Reitores da Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes. **XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária**. Arequipa: 2016. Disponível em: [https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171326/OK%20-%20102\\_00490.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171326/OK%20-%20102_00490.pdf?sequence=1). Acesso em: 18 jul. 2017.

SOUZA, Irineu Manoel de. Contribuições para a construção de uma teoria da gestão universitária. In: SILVEIRA, Amélia; DOMINGUES, Maria José Carvalho de Souza. **Reflexões sobre administração universitária e ensino superior**. Curitiba: Juruá, 2010.

SPAGNUOLO, Sérgio; FROEHNER, Bruna. **Mulheres avançam em ritmo lento ao topo no mundo corporativo**. Notícia de 25 de maio de 2017. Disponível em <http://www.generonumero.media/mulheres-avancam-comando-mundo-corporativo>. Acesso em 3 de nov. 2018.

SPM. SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Como todas as mulheres, por todos os seus direitos**. Brasília: SPM, 2010.

SPM. SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2013.

SPM. SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **O que é a Divisão Sexual do Trabalho e como ela incide nas relações de trabalho?** Disponível em <http://www.spm.gov.br/arquivos-diversos/aceso-a-informacao/perguntas-frequentes/perguntas-frequentes-sae/o-que-e-divisao-sexual-do-trabalho-e-como-ela-incide-nas-relacoes-de-trabalho>. Acesso em 20 fev. 2018.

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

TEIXEIRA, Tadeu Gomes. Relações sociais de sexo e divisão sexual do trabalho nos correios: participação feminina, hierarquia profissional e políticas de gestão. **Mediações – Revista de Ciências Sociais**, Londrina, V.20, n. 2, p. 284-311, 2015.

TOMÀS, Marina *et al.* Women in Academic Administration at the University. **Educational Management Administration & Leadership**, 38(4) 487–498, 2010.

UFPA. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Histórico e Estrutura**. Disponível em <https://portal.ufpa.br/index.php/universidade>. Acesso em 10 nov. 2018.

UFPR. UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. **UFPR recebe selo de Pró-Equidade de Gênero e Raça**. Notícia de 25 de novembro de 2015. Disponível em <http://www.ufpr.br/portalfpr/noticias/ufpr-recebe-selo-de-pro-equidade-de-genero-e-raca/>. Acesso em 2 nov. 2018.

UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Estatuto e Regimento Interno**. Aprovado pelo Conselho Universitário em sessão de 23 de setembro de 1994 (Decisão nº 148/94) e publicado no Diário Oficial da União em 11 de janeiro de 1995. Disponível em <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/estatuto-e-regimento>. Acesso em 8 jan. 2018.

UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Histórico**. Disponível em <http://www.ufrgs.br/ufrgs/a-ufrgs/historico>. Acesso em 8 jan. 2018.

UFRGS. UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. **Relação de Reitores**. Disponível em <http://www.ufrgs.br/consun/relacao-de-reitores>. Acesso em 5 out. 2017.

UFSC. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Estatuto**. Aprovado pelo Conselho Universitário, em sessão realizada no dia 3 de novembro de 1978 - Resolução nº 065/78, e pelo Ministro de Estado da Educação e Cultura, por meio da Portaria nº 56, de 1º de fevereiro de 1982 (Parecer do nº 779/CFE/81). Disponível em <http://cun.orgaosdeliberativos.ufsc.br/estatuto-da-ufsc/>. Acesso em 8 jan. 2018.

UNESCO. UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação - 1998**. Paris: UNESCO, 1998.

UNESCO. UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Comunicado da Conferência Mundial sobre Ensino Superior 2009: As Novas Dinâmicas do Ensino Superior e Pesquisas para a Mudança e o Desenvolvimento Social**. Paris: UNESCO, 2009.

UNESCO. UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION. **Medina de Fez**. Disponível em <http://whc.unesco.org/en/list/170>. Acesso em 10 jun. 2018.

UNIVERSIDADE AL QUARAOUYINE. In: **Wikipédia**, a enciclopédia livre. Flórida: Wikimedia Foundation, 2017. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Universidade\\_al\\_Quaraouiyine&oldid=49394524](https://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Universidade_al_Quaraouiyine&oldid=49394524). Acesso em: 7mar. 2018.

UN WOMEN. UNITED NATIONS ENTITY FOR GENDER EQUALITY AND THE EMPOWERMENT OF WOMEN. **HeForShe IMPACT 10x10x10 University Parity Report 2016**. Disponível em <http://online.fliphtml5.com/zmam/fkdy/#p=1>. Acesso em 19 nov. 2018.

VASCONCELLOS, Elza da Costa Cruz; BRISOLLA, Sandra Negraes. Presença feminina no estudo e no trabalho da ciência na Unicamp. **Cadernos Pagu**, [s. l.], n. 32, p. 215–265, 2009.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, 2013. Disponível em: <http://www.repositorio.unifesp.br/handle/11600/8116>. Acesso em: 21 maio 2017.

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

WANDERLEY, Luiz Eduardo Waldemarin. **O que é universidade**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

WAPPP. WOMEN AND PUBLIC POLICY PROGRAM OF HARVARD KENNEDY SCHOOL (a). **About**. Disponível em <https://wappp.hks.harvard.edu/about-wappp>. Acesso em 5 fev 2019.

WAPPP. WOMEN AND PUBLIC POLICY PROGRAM OF HARVARD KENNEDY SCHOOL (b). **Training Executives**. Disponível em <https://wappp.hks.harvard.edu/training-executives>. Acesso em 5 fev 2019.

WEF. WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Gender Gap Report 2017**. Geneva, Switzerland, 2017. Disponível em

<http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2017/>. Acesso em 30 nov. 2018.

WEF. WORLD ECONOMIC FORUM. **The Global Gender Gap Report 2018**. Geneva, Switzerland, 2018. Disponível em <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2018/>. Acesso em 6 fev. 2019.

WHITE, Kate; CARVALHO, Teresa; RIORDAN, Sarah. Gender, power and managerialism in universities. **Journal of Higher Education Policy and Management**. Vol. 33, No. 2, 179–188, April 2011.

WINCHESTER, Hilary P. M.; BROWNING, Lynette. Gender equality in academia: a critical reflection. **Journal of Higher Education Policy and Management**. Vol. 37, No. 3, 269–281, 2015.

WIRTH, Linda. **Breaking through the glass ceiling: Women in management**. Geneva: Internatinal Labour Office, 2001.

YOUNG, Iris Marion. Representação política, identidade e minorias. **Lua Nova**, São Paulo, nº 67, p. 139–190, 2006.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC; Brasília: CAPES: UAB, 2009.