

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Roberta Kloster

MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA – ANÁLISE HISTÓRICA

Itapema/SC

2021

Roberta Kloster

**MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA – ANÁLISE HISTÓRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à disciplina, CAD 9189 - Trabalho de Conclusão IV como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Área de concentração: Gestão Pública

Orientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Itapema

2021

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

Kloster, Roberta

Mulheres em cargos gerenciais na Universidade do Estado  
de Santa Catarina - análise histórica / Roberta Kloster ;  
orientador, Raphael Schlickmann, 2021.  
50 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio  
Econômico, Graduação em Administração, Florianópolis, 2021.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Gestão universitária. 3. Mulheres  
na gestão. 4. Desigualdade de gênero. I. Schlickmann,  
Raphael . II. Universidade Federal de Santa Catarina.  
Graduação em Administração. III. Título.

Roberta Kloster

**MULHERES EM CARGOS GERENCIAIS NA UNIVERSIDADE DO ESTADO DE  
SANTA CATARINA – ANÁLISE HISTÓRICA**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de Bacharel em Administração Pública e aprovado em sua forma final pelo Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Itapema, 19 de julho de 2021.

**Examinadores:**

---

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

---

Prof. Dr. Marcelo Macedo  
Parecerista  
Universidade Federal de Santa Catar

Dedico esta pesquisa à todas as mulheres da Udesc.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, meus maiores e os melhores orientadores na vida. Dedico a eles todo meu percurso como estudante e filha. Graças ao esforço deles, cheguei onde estou. Espero deixá-los orgulhosos.

Ao meu namorado e ao nosso gato, pela parceria e paciência nesses dias de total dedicação aos estudos. Por todo amor dedicado, por estar sempre ao meu lado nessa caminhada, muito obrigada!

Aos meus irmãos, cunhadas e demais familiares que me acompanharam e apoiaram nessa jornada.

A todos meus amigos, incansáveis e inseparáveis. Graças aos momentos de lazer com vocês, foi possível suportar toda a sobrecarga neste período: vida pessoal, trabalho, graduação e mestrado.

À Universidade do Estado de Santa Catarina, que desde 2010 tem sido minha segunda casa, pela oportunidade de pesquisar sobre a representação feminina.

Às mulheres que conheci nessa instituição, inspiradoras, guerreiras, parceiras... especialmente as amigas mais próximas que ao longo dos 10 anos de convivência me proporcionaram momentos de lazer e prazer mesmo durante o trabalho árduo: Vera, Gabi, Camila, Lu, Josi, Karin, Fê, Simone... São tantas, desculpa por não poder citá-las todas aqui. Mas a vocês todo meu carinho e dedicação nesse trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina que oportunizou este trabalho e aos docentes do Curso de Administração Pública que compartilharam os seus conhecimentos, nos provocando a todo tempo, a termos reflexão crítica e a enxergar o serviço público como um trabalho de excelência.

Aos meus amigos discentes do curso, especialmente aqueles que me acompanharam de perto: Fred, Pedro e Maristela.

Ao meu orientador, Raphael Schlickmann, pelo grande suporte mesmo no pouco tempo que lhe coube, pelas suas orientações e incentivos. Seus apontamentos precisos e sua dedicação, não só aqui no TCC, mas na dupla jornada com o Mestrado, que me acompanhou nos últimos semestres da graduação.

Aos tutores do ensino EAD da UFSC, que apesar das incertezas do momento, que a Universidade passou nessa área, especialmente aos tutores da Administração Pública que me acompanharam de perto: Maiara, Rafael, Helen, Juliana... meus sinceros agradecimentos por sua dedicação.

À Deus, sempre presente. Que sempre colocou em meu caminho pessoas especiais. Por ter me concedido forças para chegar até aqui.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

## RESUMO

O acesso das mulheres ao mercado de trabalho vem se igualando aos homens ao longo do tempo, resultado dos movimentos feministas que lutaram arduamente pela igualdade de direitos. Contudo, apesar da entrada no meio produtivo, alguns estudos têm evidenciado que as mulheres ainda recebem os menores salários, quando comparados a mesma tarefa executada por homens, ficam com as funções mais precarizadas e que possuem mais dificuldades no acesso aos postos de hierarquia mais elevada. Diante deste quadro, este estudo objetivou quantificar o percentual de mulheres que exercem ou exerceram os cargos de reitoras, vice-reitoras, pró-reitoras e diretoras na Universidade do Estado de Santa Catarina, verificando sua representatividade ao longo das últimas três décadas. Para tal, realizou-se uma pesquisa de natureza quantitativa de caráter descritivo, na qual os dados foram coletados a partir de fontes disponíveis de acesso público e documentos institucionais, analisados estatisticamente. Foi possível concluir que, na universidade pesquisada, a maioria dos cargos gerenciais de alto escalão são ocupados por homens e que para alguns cargos específicos a representação feminina foi nula. Confirmaram-se os resultados esperados, ao verificar que a ascensão na carreira de mulheres na Udesc ainda pode ser limitada e que ainda há muito trabalho para se atingir a equiparação com os homens no acesso às funções de alta gerência nessa instituição.

Palavras-chave: Gestão universitária. Mulheres na gestão. Desigualdade de gênero.



## ABSTRACT

Women's access to the labor market has been equaling men over time, result of feminist movements that fought hard for equal rights. However, despite the entry into the productive environment, some studies have shown that women still receive the lowest salaries, when compared to the same task performed by men, they are left with the most precarious functions, and they have more difficulties in accessing higher hierarchy positions. Given this perspective, this study aimed to quantify the percentage of women who hold or held positions of rector, vice-rector, pro-rector, and director of University of the State of Santa Catarina, verifying its representativeness over the last three decades. To this end, a descriptive quantitative research was carried out, where data were collected from available publicly accessible sources and institutional documents, statistically analyzed. It was possible to conclude that, at the researched university, most senior management positions are held by men and for some specific positions the female representation was null. The expected results were confirmed, by verifying that the career advancement of women at Udesc can still be limited and that there is still a lot of work to be done to achieve gender equality in access to senior management functions in this institution.

Keywords: University Management. Women in management. Gender inequality.

## LISTA DE GRÁFICOS E INFOGRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Infográfico 1 – Nascimento do feminismo.....   | 28 |
| Infográfico 2 – A “primeira onda”.....   | 29 |
| Infográfico 3 – A “segunda onda”.....  | 30 |
| Infográfico 4 – A “terceira onda”.....   | 31 |
| Infográfico 5 – A “quarta onda”.....   | 32 |
| Infográfico 6 – Estatística de Gênero.....   | 34 |
| <br>   |    |
| Gráfico 1 – Rendimento médio mensal.....   | 33 |
| Gráfico 2 – Comparativo entre homens e mulheres que ocupam/ocuparam cargos de gestão desde 1990..... | 42 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Figura 1 – Mapa da Udesc.....       | 22 |
| Figura 2 – Organograma UDESC.....   | 24 |
| Figura 3 – Desenho de Pesquisa..... | 37 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 - Quantitativo de servidores da UDESC.....                               | 39 |
| Tabela 2 - Quantitativo de servidores por tipo função de confiança.....           | 40 |
| Tabela 3 - Quantitativo de servidores por sexo x cargo.....                       | 40 |
| Tabela 4 - Quantitativo de servidoras que ocupam/ocuparam cargos de gestão.....   | 41 |
| Tabela 5 - Quantitativo de servidoras nomeadas para cargos de gestão.....         | 43 |
| Tabela 6 - Quantitativo de servidoras ocupando funções de confiança na UDESC..... | 44 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DAS - Direção e assessoramento superior

FE - função eletiva

FC - função de confiança

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

MEC - Ministério da Educação

UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina

FURB - Universidade Regional de Blumenau

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

UFS - Universidade Federal de Sergipe

UFES - Universidade Federal do Espírito Santo

UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 14        |
| 1.2 OBJETIVOS .....   | 17        |
| <b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....   | 17        |
| <b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....  | 17        |
| 1.3 JUSTIFICATIVA .....   | 17        |
| 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....   | 18        |
| <b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....   | 19        |
| 2.1 Processo histórico e concepção de Universidade .....  | 19        |
| 2.2 A Universidade do Estado de Santa Catarina .....  | 21        |
| <b>2.2.1 Histórico da UDESC</b> .....   | <b>21</b> |
| <b>2.2.2 Udesc nos dias atuais</b> .....  | <b>21</b> |
| <b>2.2.3 Estrutura Administrativa e acesso aos cargos</b> .....   | <b>23</b> |
| 2.3 Políticas Públicas e Gênero.....  | 25        |
| 2.4 Breve Histórico do Movimento Feminista e Relação Gênero x Trabalho e Inserção das Mulheres em Cargos de Gestão nas Universidades..... | 26        |
| 2.4.1 Movimento Feminista.....  | 26        |
| <b>2.4.1.1 A primeira onda</b> .....  | <b>27</b> |
| <b>2.4.1.2 A segunda onda</b> .....   | <b>29</b> |
| <b>2.4.1.3 A terceira onda</b> .....  | <b>30</b> |
| <b>2.4.1.4 A quarta onda</b> .....  | <b>31</b> |
| 2.4.2 Relação Gênero x Trabalho e Inserção das Mulheres em Cargos de Gestão nas Universidades.....  | 32        |

|                                       |           |
|---------------------------------------|-----------|
| <b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b> | <b>36</b> |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa.....   | 36        |
| 3.2 Desenho de pesquisa.....          | 37        |
| 3.3 Universo e Amostra.....           | 37        |
| 3.4 Coleta e Análise de Dados.....    | 38        |
| 3.5 Limitações da Pesquisa.....       | 38        |
| <b>4. RESULTADOS DA PESQUISA.....</b> | <b>39</b> |
| <b>5. CONCLUSÃO.....</b>              | <b>45</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>               | <b>47</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Por séculos as mulheres enfrentam os desafios causados pela desigualdade de gênero. O termo “feminismo” como conceito surge somente em 1837, apresentado por um homem, francês, socialista, Charles Fourier, que pela primeira vez utilizou o termo *féminisme* (MCCANN, 2019).

O termo foi adotado na Grã-Bretanha e nos Estado Unidos nas décadas seguintes, usado para descrever um movimento que tinha como objetivo conquistar igualdade social, econômica e legal entre os sexos, e terminar com o sexismo e a opressão às mulheres pelos homens (MCCANN, 2019). Em que pesem as várias definições apresentadas por diferentes autores na atualidade, aquela que parece de fato resumir em poucas palavras o termo é apresentada por bell hooks<sup>1</sup> (2018) quando afirma que o feminismo é um movimento para acabar com sexismo, exploração sexista e opressão.

Os desdobramentos do movimento feminista resultaram em diversas conquistas, desde liberdades individuais à coletivas, de suma importância para a promoção da igualdade de gênero na sociedade. Dentre as lutas feministas, àquela relacionada ao âmbito do trabalho, depois da educação, fornece um dos principais meios para se alcançar independência, segurança econômica e bem-estar, status, senso de realização profissional e crescimento pessoal (MCCANN, 2019).

Historicamente os papéis das mulheres têm sido vistos como mais focados na esfera doméstica, entretanto as mulheres agora estão desempenhando um papel mais significativo no local de trabalho. Contudo, este tipo de trabalho, que poderia proporcionar à mulher a sua emancipação, somente aumentou a sobrecarga, pois agora aliado ao trabalho doméstico há o trabalho assalariado (TOLEDO, 2003, p. 23) uma vez que, aparentemente, a contribuição do homem naquele espaço é mínima.

Além disso, conforme explica England (2004), além da consequência dos estereótipos de gênero difundidos acerca dos papéis de cuidado e responsabilidades, os empregadores tendem a pagar mais aos homens e às mulheres, menos; haveria uma desvalorização das habilidades específicas exigidas nos trabalhos das mulheres. Assim, ao longo da sua vida profissional, as mulheres continuam a enfrentar obstáculos significativos no acesso a empregos dignos e a altos cargos nas organizações.

---

<sup>1</sup> O nome "bell hooks" foi inspirado na bisavó materna da autora, Bell Blair Hooks. A letra minúscula pretende dar enfoque ao conteúdo da sua escrita e não à sua pessoa.



Dados do relatório “Mulheres no Trabalho” da Organização Internacional do Trabalho, demonstram que entre 1995 e 2015, a taxa de atividade global da população feminina diminuiu de 52,4% para 49,6%. Os números correspondentes para os homens são respectivamente de 79,9 e 76,1%. As oportunidades de participação das mulheres no mercado de trabalho no mundo permanecem quase 27 pontos percentuais abaixo das oportunidades dos homens (OIT, 2016).

O setor público, mesmo com regulação própria pelo Estatuto dos Servidores Públicos, não protege as mulheres das desigualdades observadas no mundo do trabalho. O ingresso no serviço público ocorre por meio de concurso, o que a princípio pode diminuir a desigualdade de gênero, contudo, trata-se exclusivamente do fator de acesso às organizações públicas de forma mais igualitária. Entretanto, não há uma proteção das desigualdades entre homens e mulheres na carreira, no percurso profissional ou mesmo na remuneração. Esse é também um ambiente de trabalho onde homens e mulheres se submetem a preconceitos e estereótipos de gênero que afetam seus cotidianos e limitam suas escolhas de carreira. As causas dessas desigualdades são muitas: discriminação direta ou indireta, escolha de carreiras menos favoráveis, existência de trabalhos generificados, autocensura, ocupação dos vários papéis sociais exercidos pelas mulheres (mães, esposas, dona de casas e gestora), fenômeno teto de vidro, entre outras.

Segundo o Relatório Anual Socioeconômico da Mulher - RASEAM (2020) em 2018, apenas 10,5% dos cargos de liderança dos partidos no Senado são ocupados por mulheres, enquanto na Câmara dos Deputados nenhuma mulher ocupa tal posição. A superconcentração dos cargos de liderança com os homens não é um fenômeno observado apenas no Legislativo, ele permeia outras esferas do Estado. No Executivo, em 2018, não houve nenhuma ministra entre as 27 pastas. Nos cargos mais altos deste Poder, os DAS-6 e DAS-5, a proporção de mulheres foi de 18,7% e 22,6% respectivamente. No Judiciário, por sua vez, de todos os cargos de ministra/o dos tribunais superiores, apenas 19,6% são mulheres.

E mesmo no meio universitário é possível identificar situação semelhante. A presença de mulheres em cargos de gestão e liderança em instituições de ensino superior tem sido estudada por diferentes pesquisadores, como é o caso de Miranda (2010), Atanzio Junior *et al* (2016), Ambrosini (2017), Siqueira *et al* (2016), Carvalho *et al* (2006) e Soares *et al* (2016). Estas pesquisas têm demonstrado o aspecto quantitativo dessa discrepância homens X mulheres na representação.

Assim, na perspectiva apontada por Chauí (2003, p.5), de que a universidade por ser uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual pode relacionar-se com o todo da sociedade e com o Estado de maneira conflituosa, dividindo-se internamente

entre os que são favoráveis e os que são contrários à maneira como a sociedade de classes e o Estado reforçam a divisão e a exclusão sociais. Assim, no constante debate sobre o papel das universidades frente à sociedade, importante que essas instituições investiguem e busquem as soluções para romper com a desigualdade de gênero no trabalho.

Embora evidente as dificuldades apresentadas, Wirth (2001) entende que, na atualidade, as mulheres estão caminhando a passos largos para quebrar o chamado “teto de vidro” – as barreiras artificiais invisíveis criadas por preconceitos atitudinais e organizacionais que impedem as mulheres de ascenderem aos cargos de topo de carreira ou de ampliarem sua atuação profissional.

Todavia, o rompimento do teto de vidro não é dever somente das mulheres na sua incansável luta por igualdade, o Estado enquanto regulador e mediador possui a obrigação de mitigar essas práticas discriminatórias histórica e culturalmente estabelecidas contra a mulher, não só no local de trabalho, mas na sociedade como um todo (BRASIL, 2013).

Assim, políticas públicas de promoção de igualdade de gênero parecem ser o melhor caminho: identificar as situações reais de discriminação e desigualdade que atingem as mulheres e, assim, redimensionar suas ações para a promoção da igualdade. Apenas dar direitos iguais não mudará as práticas de gênero pois embora a legislação seja um fator que contribui para alcançar a igualdade de gênero, os comportamentos, as mentalidades e a socialização que ocorrem diariamente ainda têm um poder significativo sobre os indivíduos e suas atitudes (WITT, 2018).

Compreende-se que para propor adequadamente políticas de promoção de igualdade de gênero em uma Universidade, a concepção apresentada por Secchi (2016, p. 5) em que afirma que “o problema público está para a doença, assim como a política pública está para o tratamento”, identifica que é preciso que a doença (problema público) seja diagnosticada para que se saiba que tratamento (política pública) deve ser aplicado.

Neste sentido, apresenta-se a situação problema do presente estudo que é quantificar o percentual de mulheres que exercem ou exerceram os cargos da alta hierarquia na Universidade do Estado de Santa Catarina, verificando sua representatividade ao longo das últimas três décadas. Esse mapeamento histórico da representação feminina nos principais cargos de gestão da Udesc pode contribuir para que futuros estudos possam pensar a política de inclusão de gênero nessa organização.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é quantificar o percentual de mulheres que exercem ou exerceram o cargo de reitoras, vice-reitoras, pró-reitoras e diretoras de centro de ensino na Universidade do Estado de Santa Catarina, verificando sua representatividade ao longo das últimas três décadas.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos formulados são:

- a) Verificar a ocupação dos cargos de reitor e vice-reitor nas últimas três décadas;
- b) Verificar a ocupação dos cargos de diretores de centros nas últimas duas décadas;
- c) Quantificar o número de mulheres que ocuparam cada um destes cargos, relacionando à desigualdade de gênero na carreira universitária.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Capelle (2006, p.82) a maior presença da mulher no mercado de trabalho deve-se “a crescente queda de fecundidade, a expansão da escolaridade e o acesso maciço das mulheres às universidades, fatores que têm influenciado incisivamente no ingresso e na permanência delas no mundo do trabalho”. Contudo, apesar de isto estar evidenciado por teorias e dados estatísticos, quando analisadas criteriosamente essas informações, verifica-se que a inserção feminina no mundo do trabalho acontece de forma precarizada e merece mais atenção (NOGUEIRA, 2004).

Assim, a desigualdade de gênero em posições de gerência na administração pública ainda é perceptível, apesar dos esforços dedicados pelas mulheres nessa área nas últimas décadas. Vários fatores interferem nessa ascensão da carreira, principalmente no meio universitário, onde mulheres ainda são minoria nos cargos de alta hierarquia (MIRANDA 2010, ATANAZIO JUNIOR *ET AL* 2016, AMBROSINI 2017, SIQUEIRA *ET AL* 2016, CARVALHO *ET AL* 2006 E SOARES *ET AL* 2016).

Minayo (2010) demonstra três maneiras de se justificar a realização de uma pesquisa: a de ordem teórica, a de ordem prática e a de ordem pessoal.

A primeira se refere ao valor científico que tal pesquisa pode trazer para a área pesquisada, assim a relevância deste estudo se deve em razão de que o mapeamento da situação ocupacional das mulheres em funções de liderança em uma instituição de ensino superior como a UDESC evidenciará o nível de participação das mesmas na Gestão Universitária do Estado de Santa Catarina. Além disso, os dados encontrados podem auxiliar na construção de uma política de promoção de igualdade de gênero desta organização.

Quanto a ordem prática, que se refere à sua influência (direta ou indireta) no meio social, evidente salientar que pesquisas que relacionem gênero e trabalho contribuem para a desconstrução de barreiras impostas às mulheres, revertendo o status histórico e cultura de exclusão delas de importantes papéis sociais (BRASIL, 2013).

A respeito da ordem pessoal, cabe destacar que a pesquisadora é servidora da universidade em tela e que o acesso às informações e dados foram facilitados por esse vínculo institucional.

#### 1.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente o trabalho consistirá na realização da pesquisa bibliográfica, criando uma base teórica necessária para a análise das informações obtidas.

Após, será realizada a obtenção dos dados primários junto à instituição e análise dos mesmos.

Com essa pesquisa documental, procurar-se-á estabelecer a existência de relações, comprovadas por métodos estatísticos, entre indicadores de gênero e ocupação de funções de chefia da alta hierarquia da Udesc por mulheres.

Para então passar à apresentação dos resultados, demonstrando: a) ocupantes dos cargos de reitor e vice-reitor na Udesc nas últimas três décadas, destacando o número de mulheres; b) ocupantes dos cargos de direção de centro na Udesc nas últimas duas décadas, destacando o número de mulheres c) relacionar a ocupação dos cargos de gerência por mulheres com a desigualdade de gênero na administração universitária.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, busca-se apresentar as bases teóricas utilizadas no presente estudo, ilustrando os principais conceitos sobre a instituição universidade, um breve relato sobre seu processo histórico, a caracterização da instituição pesquisada, além dos temas relacionados ao movimento feynista, a desigualdade de gênero no local de trabalho, bem como a definição de políticas públicas e uma breve noção das políticas de promoção de igualdade de gênero, como ocorre a inserção das mulheres em cargos de gestão nas Universidades, que apoiarão a análise dos números encontrados na pesquisa.

### 2.1 Processo histórico e concepção de Universidade

*A Universidade surgiu como contemporânea de uma transição no momento em que a Europa dos dogmas e do feudalismo iniciava seu rumo ao renascimento do conhecimento e à racionalidade científica, do feudalismo ao capitalismo. Redescobrimo nos conventos, por obra de judeus e muçulmanos, o conhecimento da filosofia clássica dos gregos, a universidade foi instrumento da criação do novo saber que serviria ao novo mundo, que surgiu entre o fim do feudalismo dogmático e a consolidação do liberalismo capitalista. De certa forma, a universidade retomava a experiência das “academias” platônicas da Grécia clássica quando, a partir do século VI a C., o pensamento começou a fazer uma transição do pensamento mítico para a racionalidade (BUARQUE, 1994, p.19)*

Neste sentido, corrobora Haskins (2015), quando afirma que apesar da estranheza causada, a Universidade tal qual conhecemos hoje, organizadas como instituições permanentes de ensino, não provieram dos gregos e romanos, que possuíam ensino superior, sem a organização sistematizada citada. Assim, como bem definido pelo autor, apesar das grandes diferenças, permanece o fato de que a universidade do século XX é a descendente direta das universidades medievais de Paris e Bolonha.

O nascimento das primeiras universidades adveio do interesse da Igreja e do Estado (JANOTTI, 1992). As condições sociais e culturais da época favoreceram esse progresso, o

renascimento urbano e cultural do ocidente europeu à época foi o motivador mais importante para a história da universidade.

Destaca-se que o termo universidade só surgiu durante o século XIII, em que a congregação de mestres e estudantes com interesses em comum e agremiados uma mesma escola receberam essa denominação. O termo deriva do latim *universitas* - universalidade, totalidade. Portanto, segundo Carvalho (2018), a universidade – *universitas magistrorum et scholarium* – referia-se a uma corporação formada por todos os que ensinam e aprendem, ou, antes de tudo, a frequentam para obter um grau ou título universitário.

No Brasil, em 1915, Carlos Maximiliano, por meio do Decreto nº 11.530, dispõe a respeito da instituição de uma universidade: "O Governo Federal, quando achar oportuno, reunirá em universidade as Escolas Politécnica e de Medicina do Rio de Janeiro, incorporando a elas uma das Faculdades Livres de Direito, dispensando-a da taxa de fiscalização e dando-lhe gratuitamente edifício para funcionar" (FAVERO, 2006).

Assim, em 1920, o Decreto 14.343, considerando oportuno a aplicação do decreto de 1915, institui a Universidade do Rio de Janeiro, resultando da justaposição de três escolas tradicionais. Segundo Favero (2006) em que pese todos os problemas e incongruências existentes em torno de sua criação, há um aspecto a ser destacado - sua instituição teve o mérito de intensificar o debate em torno do problema universitário no país. Entre as questões recorrentes destacam-se: concepção de universidade; funções que deverão caber às universidades brasileiras; autonomia universitária e modelo de universidade a ser adotado no Brasil.

Nas definições atuais de Universidade há o conceito definido pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) “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, 1996, art. 52).

Dréze e Debelle (1983) em sua concepção de universidade as classifica em duas correntes principais: as idealistas e as funcionalistas. A concepção idealista possui uma visão para a missão da universidade baseada na ideia de formação universitária. Já a concepção funcionalista, vê a missão da universidade voltada para as necessidades sociais, com a função de servir a nação e a finalidade de ser de utilidade coletiva, sociopolítica e socioeconômica.

Para além dos conceitos de universidade enquanto organização, no que concerne ao tema do presente artigo, há que se destacar o conceito de universidade enquanto instituição social. Neste sentido, a autora Chauí (2003, p. 6) a diferencia de organização “por definir-se por uma prática social determinada de acordo com sua instrumentalidade”. Assim, para ela “a

universidade é uma instituição social e como tal exprime de maneira determinada a estrutura e o modo de funcionamento da sociedade como um todo” (CHAUI, 2003, p. 5).

## 2.2 A Universidade do Estado de Santa Catarina

Antes de informar especificamente sua estrutura administrativa e organizacional, será apresentado um breve histórico da instituição e alguns dados relativos ao tema da pesquisa.

### 2.2.1 Histórico da UDESC

Em 1965, o Decreto Estadual nº 2.802, de 20 de maio, cria a Udesc, na época chamada Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina. O início compreendeu a junção da Faculdade de Engenharia de Joinville (FEJ), criada ainda em 1956, da Faculdade de Educação (Faed), criada em 1963, e a então Escola Superior da Administração e Gerência (Esag), fundada em 1964, ambas em Florianópolis (UDESC, 2021).

Em 1973 é criada a Escola Superior de Medicina Veterinária (Esmeve), em Lages, no Planalto Serrano, autorizada pelo Decreto Federal nº 71.811, de 6 de fevereiro. No mesmo ano, o Decreto Federal nº 71.810, de 6 de fevereiro, autoriza a criação da Escola Superior de Educação Física (Esef), em Florianópolis, hoje conhecida como Centro de Ciências da Saúde e do Esporte (Cefid) (UDESC, 2021).

Em 1990, a Udesc é desvinculada da Fundação Educacional de Santa Catarina (Fesc) e reconhecida como universidade pelo Ministério da Educação (MEC). A Udesc ganha autonomia por meio da criação da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, torna-se 100% pública e passa a ofertar ensino totalmente gratuito (UDESC, 2021).

Em 2002, são criados o Centro de Educação a Distância (Cead) e Centro Educacional do Oeste (CEO). Em 2006, são criados os centros de ensino em São Bento do Sul (Ceplan) e do Alto Vale do Itajaí (Ceavi), em Ibirama. No mesmo ano, a Udesc implantou o centro de ensino de Laguna (Ceres). (UDESC, 2021).

### 2.2.2 Udesc nos dias atuais

Em 2013, a universidade é avaliada pelo MEC como a quarta melhor estadual do País e a melhor de Santa Catarina em relação aos cursos de graduação. Hoje, a instituição, atua nas

áreas de ensino, pesquisa e extensão, dispõe de uma estrutura multicampi, com 12 unidades distribuídas em nove cidades catarinenses, além de 28 polos de apoio presencial para o ensino a distância, em parceria com a Universidade Aberta do Brasil - UAB/MEC (UDESC, 2021).

Atualmente, são 15 mil alunos distribuídos em 59 cursos de graduação e 48 mestrados e doutorados, que são oferecidos gratuitamente. O ingresso ocorre via vestibulares (verão e inverno), Sistema de Seleção Unificada (Sisu) e editais de transferência (UDESC, 2021).

A Udesc é reconhecida no estado pelo modelo vocacionado para o perfil socioeconômico e cultural das regiões onde a universidade está inserida, no intuito de fortalecer esse contexto (UDESC, 2021).



Figura 1 – Mapa da Udesc

Fonte: Udesc, 2021

Os cursos oferecidos são nas áreas de saúde, tecnologia, educação, arte e socioeconômicas, conforme a região (UDESC, 2021):

- O **Campus I**, em Florianópolis oferece cursos voltados à educação e ao setor terciário da economia e da prestação de serviços, atividades predominantes dessa região.
- No **Campus II**, em Joinville e São Bento Sul, a Udesc priorizou cursos para atender a demanda de mão de obra qualificada do setor industrial, como engenharias e Informática, além de licenciaturas.
- No **Campus III**, em Lages, onde se sobressai a agropecuária, a instituição mantém cursos como Medicina Veterinária e Agronomia.



- O **Campus IV**, no Oeste, atende demandas da região com a oferta de cursos de Enfermagem, Engenharia de Alimentos e Zootecnia, considerado o segundo melhor do Brasil, além da recém-aprovada Engenharia Química.
- O **Campus V**, em Ibirama e Balneário Camboriú, tem cursos como o de Engenharia de Software, Administração Pública e Engenharia de Petróleo, um dos mais concorridos no vestibular.
- Já o **Campus VI**, em Laguna, oferta os cursos de Engenharia de Pesca, Ciências Biológicas e Arquitetura e Urbanismo.

### 2.2.3 Estrutura Administrativa e acesso aos cargos

A Udesc segundo seu regimento e estatuto está estruturada na forma de multicampi e compreende: a Reitoria, os campi, os Centros, as Unidades Avançadas e os Departamentos (UDESC, 2007).

A Reitoria, órgão executivo superior da UDESC, compreende o Gabinete do Reitor, Pró-Reitorias, Órgãos Suplementares Superiores e Assessorias Especiais (UDESC, 2007).

As unidades universitárias são compostas pelos centros, unidades avançadas, conselho de centro, direção de centro, departamentos, aos quais ficam vinculados os Colegiados de Ensino, a Comissão de Pesquisa, a Comissão de Extensão e o Colegiado de Pós-Graduação (UDESC, 2007).

Em uma apresentação esquemática, tem-se a seguinte estrutura administrativa em organograma da Udesc (UDESC, 2021)

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

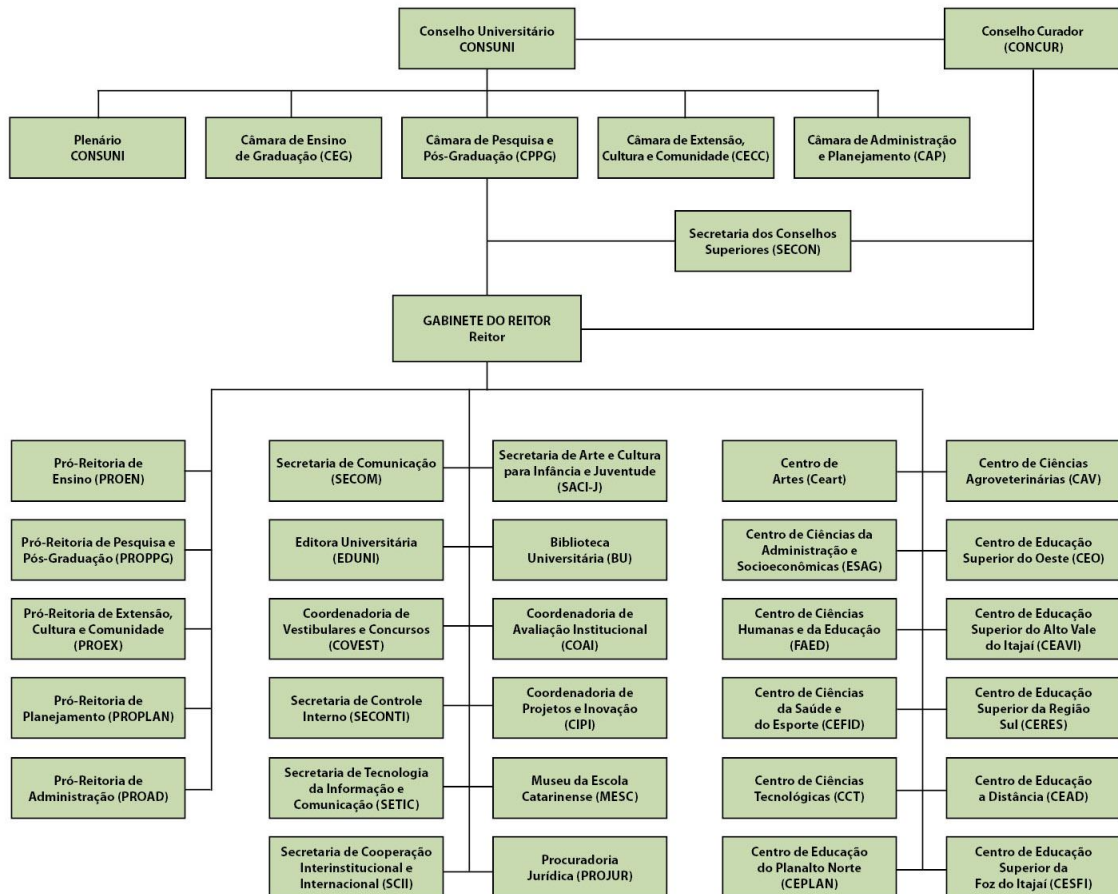


Figura 2 - Organograma UDESC

Fonte: Udesc, 2021

Conforme mencionado, um dos componentes da administração superior é o gabinete do reitor e integram as unidades administrativas a direção de centro (UDESC, 2007).. Referente a estes órgãos a nomeação para exercer as funções vinculadas estão previstas no estatuto da Universidade:

Art. 51. São eletivos os cargos executivos de **Reitor, Vice-Reitor, Diretor Geral** de Centro, Chefe e Subchefe de Departamento, e as funções de Coordenador de Ensino de Graduação e de Pós-Graduação, dos Coordenadores das Comissões de Pesquisa e Extensão e de representante dos segmentos da comunidade universitária nos Órgãos Colegiados.

(...)

Art. 59. **O mandato de Reitor, Vice-Reitor e de Diretor Geral tem duração de 4 (quatro) anos** e o mandato de Chefe de Departamento tem

duração de 2 (dois) anos, sendo vedada suas reeleições para o período subsequente.

Já a ocupação dos demais cargos de confiança da instituição ocorrem por livre nomeação do Reitor, ocorrendo normalmente por indicação do ocupante hierarquicamente superior (UDESC, 2007).

Atendo-se ao quadro funcional da Universidade, objeto do presente estudo, os dados obtidos em 2020 indicam que do total de servidores da instituição (1870), 899 são mulheres e 971 homens, representando 48,07% e 51,93% respectivamente. Sobre os dados indicados percebe-se um equilíbrio entre gêneros na força de trabalho no que diz respeito aos servidores técnico-universitários, o que já é diferente nos servidores docentes, em que a predominância dos homens é significativa (57,88% *versus* 42,12%) (UDESC, 2021). Dados acerca da ocupação de postos de confiança (cargos de liderança) por mulheres e homens serão apresentados mais detalhadamente na seção de resultados.

Na atualidade não há na UDESC uma política ou qualquer outra normativa que trate da igualdade de gênero na instituição, no âmbito acadêmico ou laboral. A Universidade conta hoje com uma Coordenadoria de Desenvolvimento Humano, que tem como responsabilidade o estabelecimento, a execução e a avaliação das ações administrativas e das políticas de gestão e desenvolvimento humano que contribuam para o alcance dos objetivos institucionais, por meio das áreas de: Movimentação Interna, Qualificação e Capacitação, Saúde e Bem-estar e Segurança no Trabalho (UDESC, 2021).

### 2.3 Políticas Públicas e Gênero

São inúmeras as definições de políticas públicas. Em uma definição completa, Heidemann (2014, p.23-49) em sua concepção de política a entende como ações, práticas, diretrizes políticas, fundadas e expressas em leis e empreendidas como funções de Estado por um governo, ou organizações que façam suas vezes, para resolver questões gerais e específicas da sociedade.

Ainda neste sentido, corrobora Secchi (2016) ao afirmar que uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público.

Os problemas públicos, no entanto, não são situações isoladas, são realidades inscritas em conceitos mais amplos e compostas por um histórico que precisa ser analisado para a compreensão do quadro atual. (SECCHI, 2016).

Assim enquadrar a desigualdade de gênero enquanto problema público parece bastante óbvio e direto, enraizado o fato que são inúmeros os motivos históricos, culturais, tradicionais e baseados em políticas pelos quais a igualdade de gênero nem sempre pode ser alcançada.

A desigualdade de gênero é forjada ao longo de séculos de dominação. A sua desconstrução é, da mesma forma, um desafio sempre presente aos sujeitos políticos. Ainda que de forma tímida, a luta pela igualdade de gênero segue constante, com ações e políticas.

Heidemann (2014) afirma que a concretização de uma política pública depende do governo e de ações e intenções direcionadas ao bem público, sendo fundamental saber direcionar a política ao que envolve a vida coletiva, a sociedade e suas organizações.

No Brasil, no que se refere às políticas públicas para mulheres, o Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, informa que o poder público tem a responsabilidade de identificar as situações reais de discriminação e desigualdade que atingem as mulheres e, assim, redimensionar suas ações para a criação de condições de exercício de cidadania em todos os espaços públicos (BRASIL, 2013).

Contudo, as políticas públicas relacionadas a esse tema têm-se pautado na igualdade de oportunidades, contando com a proteção legal desta igualdade em que as mulheres têm direitos políticos e legais iguais para aproveitar as oportunidades, por exemplo, o direito de votar e trabalhar. Entretanto, nem sempre a política envolve a remoção de barreiras à participação, como por exemplo a garantia do auxílio-creche, para permitir que as mulheres de fato trabalhem.

Assim, diante desta constatação, percebe-se que as normas e instituições sociais precisam mudar para que a igualdade seja alcançada, e apenas dar direitos iguais não mudará as práticas de gênero. Embora a legislação seja um fator que contribui para alcançar a igualdade de gênero, os comportamentos, as mentalidades e a socialização que ocorrem diariamente ainda têm um poder significativo sobre os indivíduos.

## 2.4 Breve Histórico do Movimento Feminista e Relação Gênero x Trabalho e Inserção das Mulheres em Cargos de Gestão nas Universidades

### 2.4.1 Movimento feminista

O movimento feminista é composto por uma série de feminismos diferentes que - embora compartilhem a ambição de combater a desigualdade de gênero - entendem a natureza desse problema de maneiras diferentes. Assim, no decorrer da história, foram muitos

feminismos e muitas perspectivas diferentes, que se completam e, eventualmente, se contradizem, em busca da redução da desigualdade entre os gêneros.

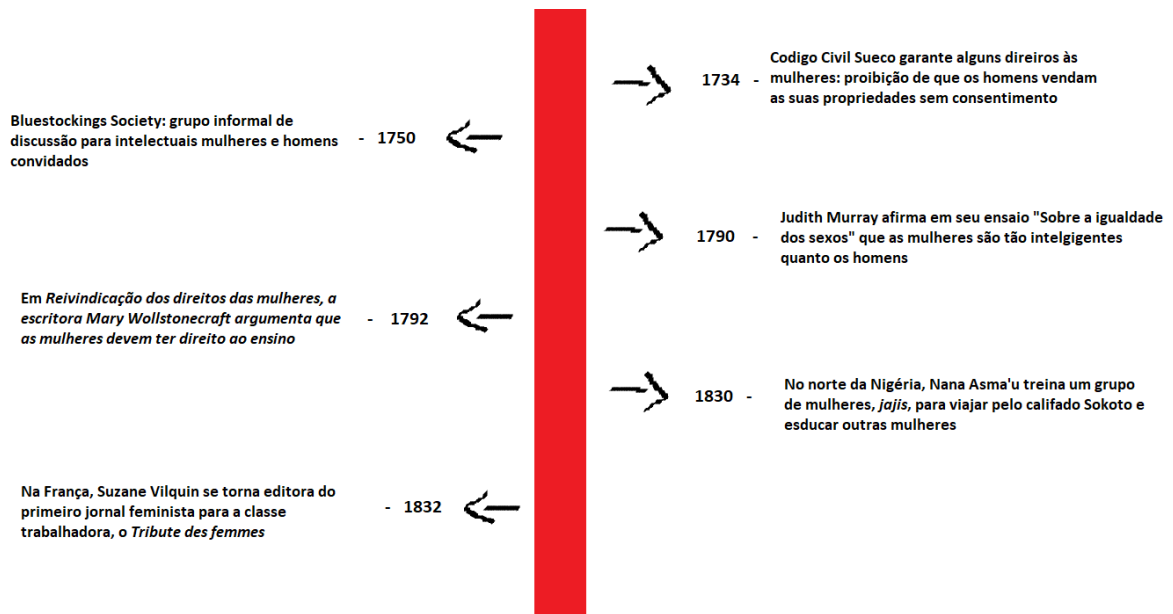
Comumente o movimento feminista é identificado com menções a “ondas”. Essa divisão em ondas, referem-se a momentos históricos relevantes de efervescência militante e/ou acadêmica onde determinadas pautas e questões das mulheres se insurgiram e dominaram o debate. Cada momento histórico tem suas particularidades — e as mulheres de cada momento histórico tinham demandas diferentes.

Mas conforme explicita Siqueira e Bussinguer (2020) a expressão ondas apesar de ajudar na compreensão do fenômeno, parece remeter à ideia de movimento finito e sedimentado que pode levar a um equívoco no que diz respeito a tudo aquilo que a expressão representa. Para as autoras a sentença “ondas” remete a ideia equivocada de finitude dos diversos movimentos feministas na história, como se a cada novo movimento que se inicia, a “onda” anterior estivesse a dissipar assim que atinge a praia - o que não é verdade.

Assim, em decorrência da conveniência didática, a seguir apresento infográficos temporais com os principais momentos da história que contribuíram com o movimento, desde o seu surgimento, perpassando pelas quatro ondas do feminismo hoje consideradas: a primeira que se relaciona com os direitos civis como voto, educação e até mesmo direito ao trabalho; a segunda relacionada a luta pelos direitos reprodutivos e sexualidade; a terceira está ligada ao pós-estruturalismo e a quarta tem suas raízes na difusão do tema dentro das redes sociais.

#### 2.4.1.1 A primeira onda

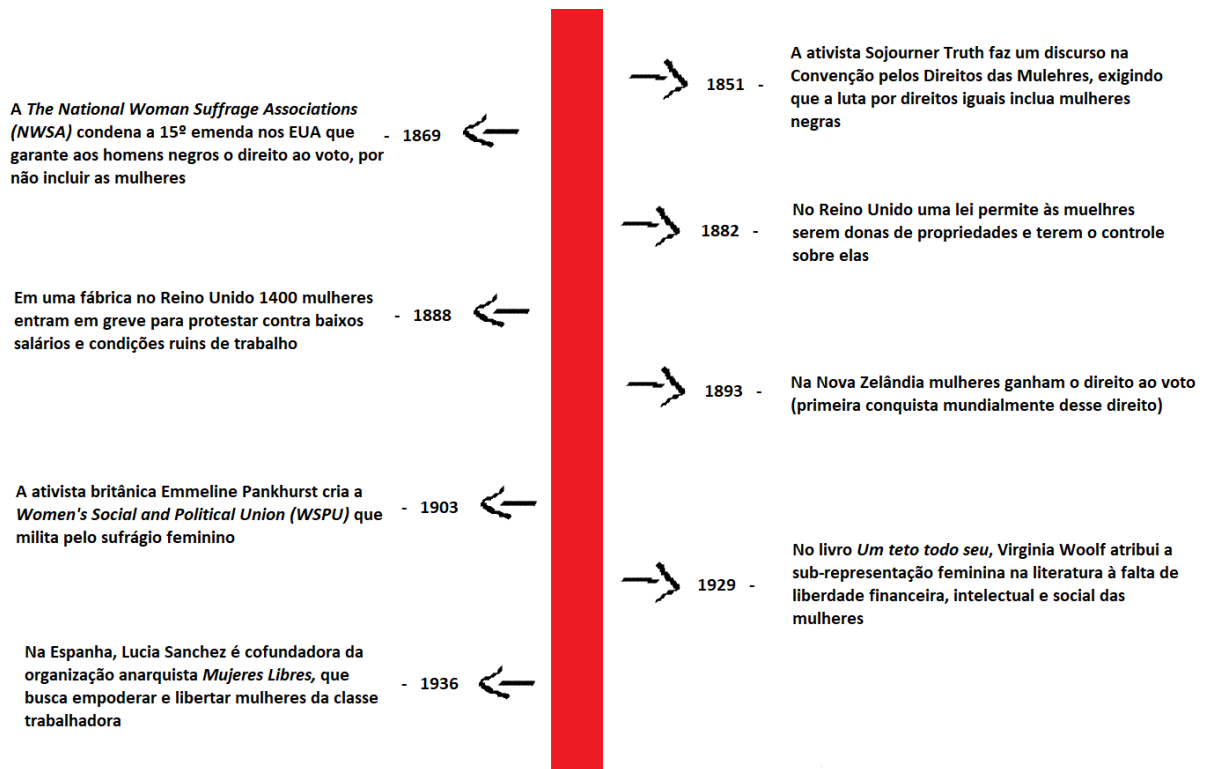
O termo feminismo só se torna recorrente nos anos 1890, mas as mulheres individualmente já expressavam visões feministas antes dessa data. Desde o século XVII, mulheres de diferentes partes do mundo estavam definindo e examinando a condição de desigualdade das mulheres e começando a questionar o *status quo* (MCCANN, 2019).



Infográfico 1 – Nascimento do feminismo

Fonte: O livro do feminismo - MCCANN, 2019 (adaptado pela autora)

A história descreve o período que vai de meados do século XIX ao início do século XX como a “primeira onda” do feminismo. Esta fase do movimento buscou a inserção da mulher no processo político e decisório das sociedades às quais pertenciam. Esse movimento que era, essencialmente, de mulheres brancas pertencentes à classe média e relacionadas com a intelectualidade, foi mais comum em países economicamente mais desenvolvidos (NARVAZ; KOLLER, 2006, p. 648)

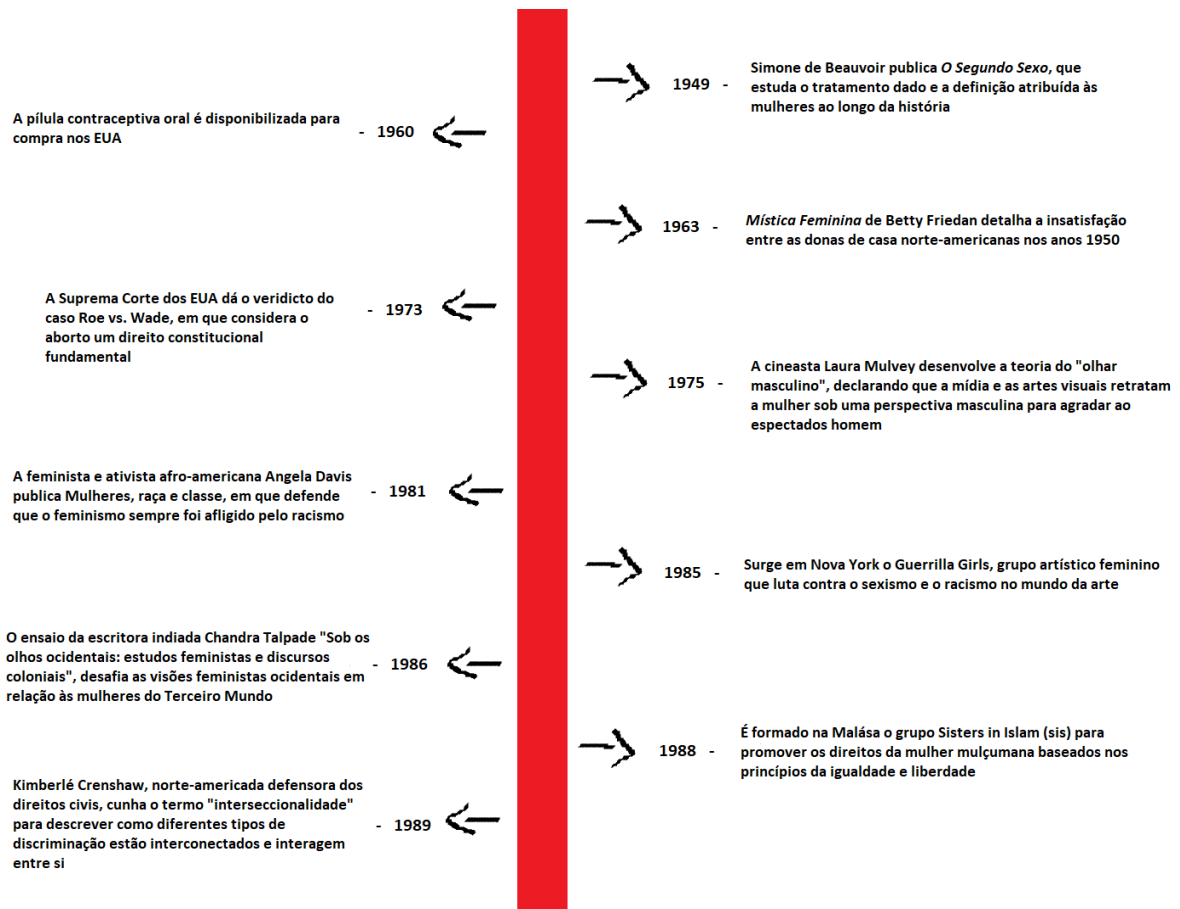


Infográfico 2 – A “primeira onda”

Fonte: O livro do feminismo - MCCANN, 2019 (adaptado pela autora)

#### 2.4.1.2 A segunda onda

A “segunda onda” do feminismo floresceu entre os anos 1960 e até anos 1980, influenciada por ideias que haviam começado a se desenvolver depois de 1945. Segundo Freitas (2017), “o objetivo dessas ações era possibilitar uma discussão, em nível mundial, das questões que tinham as mulheres como protagonistas, por exemplo, saúde, direitos sexuais e reprodutivos, cidadania, emancipação e violência.” (FREITAS, 2017, p.51). Um conceito chave dentro do movimento nesse período era a ideia de que as mulheres não nasciam, eram criadas – produto de um condicionamento social, assim nessa onda as principais escritoras desafiaram a imagem da feminilidade idealizada imposta às mulheres pela criação, educação e psicologia e as incentivaram a desafiar o estereótipo (MCCANN, 2019).



Infográfico 3 – A “segunda onda”

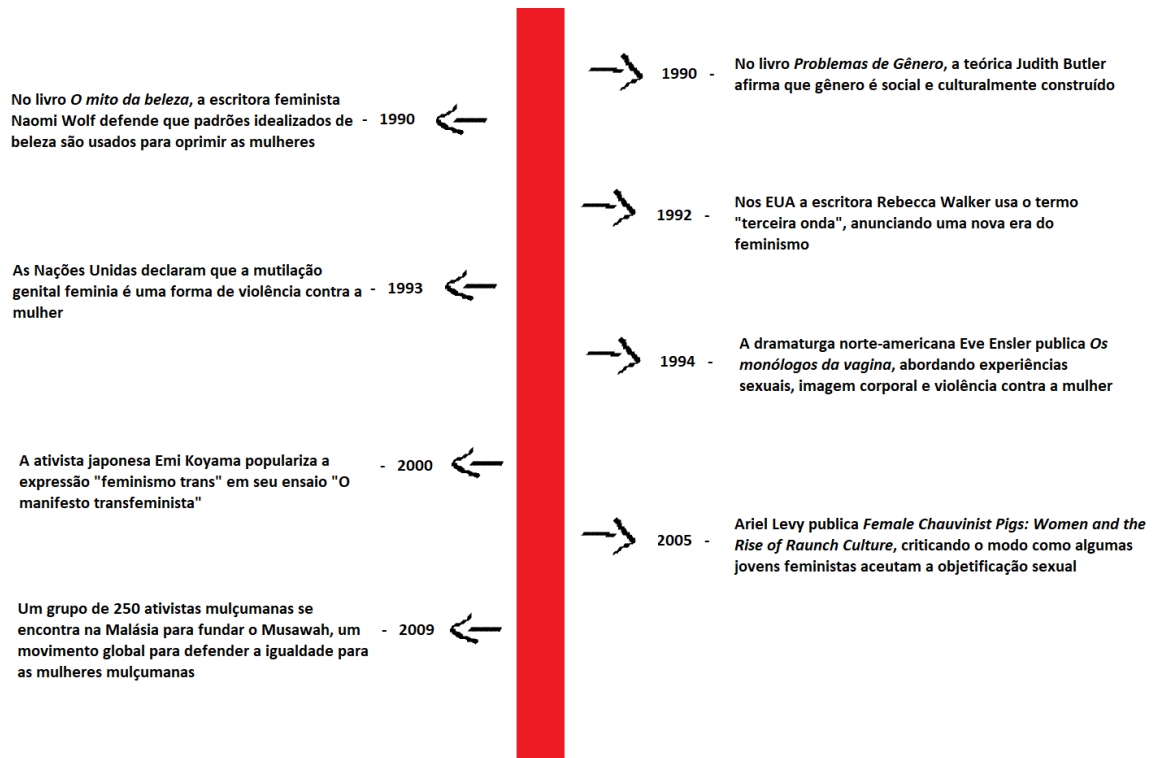
Fonte: O livro do feminismo - MCCANN, 2019 (adaptado pela autora)

#### 2.4.1.3 A terceira onda

A “terceira onda” do feminismo se dedica ao reconhecimento das “diferenças, da alteridade, da diversidade e da produção discursiva da subjetividade” e, portanto, mudando o foco central do feminismo, até então limitado às mulheres, para as chamadas “relações de gênero” (NARVAZ; KÖLLER, 2006, p. 649).

Segundo Siqueira e Bussinguer (2020) Houve, portanto, uma revisão do foco no estudo das políticas inclusivas de gênero, uma vez que determinadas políticas direcionadas exclusivamente às mulheres não seriam suficientes para promover a igualdade entre os cidadãos. A perspectiva desta fase do movimento é a de que não há apenas homens e mulheres, divididos nesses dois grandes grupos por determinação biológica, mas toda uma gama de pessoas que não se encaixam nesse padrão pré-determinado e que também precisariam sair da invisibilidade, inclusive no tocante ao mercado de trabalho.



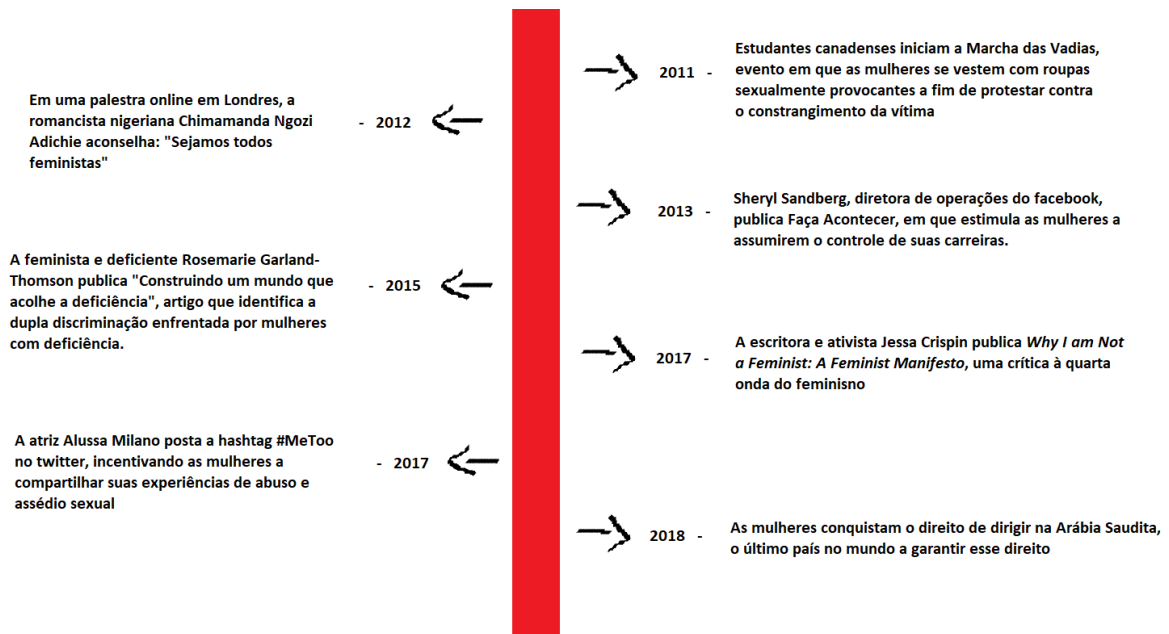


Infográfico 4 – A “terceira onda”

Fonte: O livro do feminismo - MCCANN, 2019 (adaptado pela autora)

#### 2.4.1.4 A quarta onda

Sobre a quarta onda Pedro (2017) aponta que esta se caracteriza pelas mulheres conectadas pela internet e pela popularização e democratização do feminismo, que tem, hoje, aceitação e defesa não só por parte das mulheres, mas, também, de muitos homens. Ainda conforme a autora esta nova fase do movimento feminista traz consigo uma visão de sororidade, ou seja, prega “que as mulheres se tratem como uma irmandade e todas se ajudem quando observar que alguma mulher pode estar em risco” (PEDRO, 2017, p.5). Dessa forma, esta quarta onda parece ser um momento de ampliação do movimento, uma vez que amplia o olhar para as diversas questões acerca do universo feminino, e dando acesso global a elas, a partir da internet por meio das mídias e redes sociais virtuais.



Infográfico 5 – A “quarta onda”

Fonte: O livro do feminismo - MCCANN, 2019 (adaptado pela autora)

#### 2.4.2 Relação Gênero x Trabalho e Inserção das Mulheres em Cargos de Gestão nas Universidades

As mulheres, seja pelo desejo de realização pessoal e independência ou por necessidade, têm se inserido cada vez mais no mercado de trabalho. A análise dos números indica que a participação feminina vem aumentando ao longo do tempo, contudo, limitada aos cargos menos disputados (MIRANDA, 2010).

Segundo dados do Ipea (2016), as mulheres permanecem em trabalhos precários e vulneráveis, em setores já tradicionalmente por elas ocupados. Recebem os salários mais baixos e possuem jornadas extensas de trabalho, resultado da acumulação do trabalho remunerado com os serviços de cuidados.

No relatório estatística de gênero do IBGE (2018) indica essa segregação ocupacional e discriminação salarial das mulheres no mercado de trabalho. Nesta comparação, os resultados desagregados por nível de instrução apontam que o diferencial de rendimentos é mais elevado na categoria ensino superior completo ou mais, em que as mulheres receberam 63,4% do que os homens, em 2016, conforme gráfico abaixo:

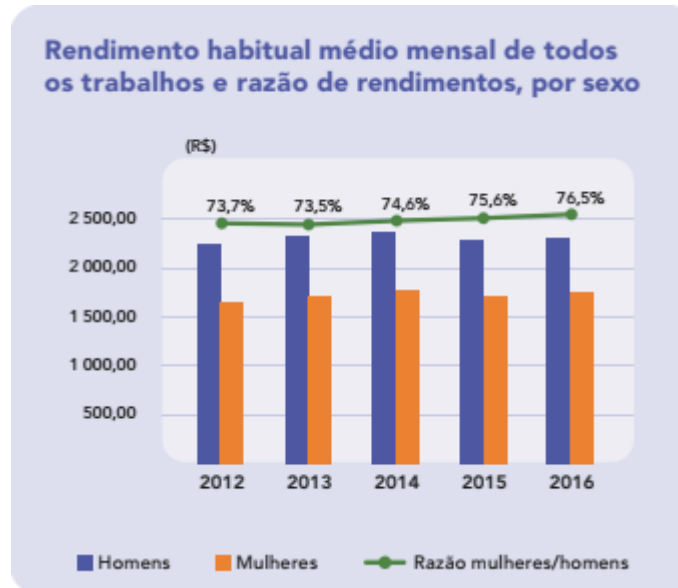


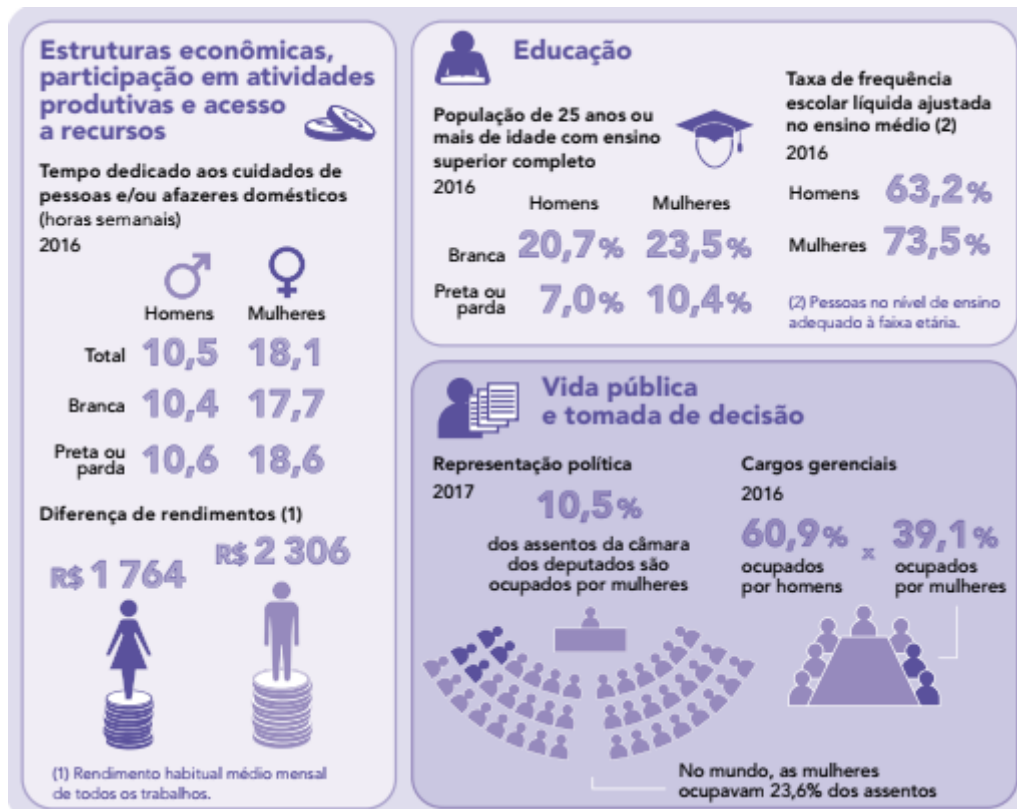
Gráfico 1 – Rendimento médio mensal

Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua 2012-2016

Quanto mais alta a instância de poder, menor a presença feminina - ainda que o grau de instrução feminino seja superior ao masculino, em média, em todos os níveis. Conseqüentemente, seja no alto escalão das organizações, seja nas altas esferas do poder, posições de prestígio e alta remuneração são sub-distribuídas às mulheres, mesmo quando dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às do sexo masculino (Vaz, 2013).

Esse fenômeno conhecido como “teto de vidro” faz referência à falta ou menor presença de mulheres em posições de gerência ou comando nas organizações. Wirth (2001) indica que o termo teto de vidro foi criado na década de 70 e descreve barreiras artificiais, que seriam invisíveis, de vidro, criadas por preconceitos organizacionais, que bloqueiam as mulheres aos altos cargos executivos.

Num levantamento elaborado pelo IBGE, “Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil”, dados indicam que entre a população com 25 anos ou mais, cerca de 23,5% das mulheres possuíam curso superior completo (dados de 2016), contra 20,7% dos homens. Todavia, mais qualificação não refletia em melhor posição: o rendimento médio mensal foi de 1.764 reais para as mulheres e 2.306 reais para os homens; e as mulheres ocupavam apenas 39,1% das posições de gerência (IBGE, 2018).



Infográfico 6 – Estatística de Gênero

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais

Ainda neste mesmo estudo, evidencia-se o fato de que no Brasil, em 2016, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos cerca de 73% a mais de horas do que os homens (18,1 horas contra 10,5 horas).

Mesmo em meio a tantas transformações sociais ocorridas ao longo do último século sob a perspectiva de gênero (maior participação das mulheres no mercado de trabalho, crescente escolarização, redução da fecundidade, disseminação de métodos contraceptivos, maior acesso à informação), as mulheres seguem dedicando relativamente mais tempo aos afazeres domésticos e cuidados, qualquer que seja o grupo de idade observado.

Nesse contexto, a condição feminina – associada a uma maior sensibilidade, formação de vínculos e cuidado com o outro – é vista como fora de lugar. Assim, o fardo do trabalho não remunerado recai sobre as mulheres, que realizam até três vezes mais cuidados do que os homens, restringindo-as ainda mais de progredir em suas próprias carreiras, de acordo com Relatório de Gênero Global do Fórum Econômico Mundial (GLOBAL GENDER GAP REPORT, 2020). Em resumo, os papéis de gênero frequentemente têm impactos negativos para mulheres, socializando-as para assumir papéis que elas podem não necessariamente escolher,

constantemente paralisados por doenças contemporâneas e sugadas pela rotina, que as impossibilitam muitas vezes de construir uma base para progressão na carreira.

Adicionam-se outras causas dessas disparidades de gênero, que são múltiplas e diversas e incorporam influências da sociedade, políticas governamentais, políticas organizacionais e escolhas individuais feitas à luz das normas e expectativas sociais.

Na administração pública, as contratações ou acesso ao emprego público depende, geralmente, de aprovação prévia em concurso público, adicionado a garantia de igualdade de tratamento a integrantes de uma mesma carreira, conduzem à impressão de que não há segregação ocupacional e de que o teto de vidro é menos pronunciado.

Contudo, o estudo de Vaz constatou, numa análise da administração pública federal, que quanto mais alto o cargo atribuído, maior o nível decisório associado ao posto de trabalho e menor a participação feminina. Nos dados, as mulheres ocupavam 45% das funções do tipo DAS (direção e assessoramento superior) 1, mas apenas 28 e 19% dos cargos DAS 5 e 6, respectivamente. “Ainda que esses percentuais tenham apresentado tendência de elevação, esse movimento é lento e errático, principalmente quando se trata dos maiores níveis hierárquicos” (Vaz, 2013: 769-71).

A respeito dos cargos gerenciais em universidades, um estudo realizado por Miranda (2010) em universidades federais de Minas Gerais, identificou que a ocupação dos mesmos por mulheres é inferior aos homens – 27,85% da presença das mulheres nestes cargos, contra 72,15% dos homens.

Neste mesmo sentido, uma pesquisa na Universidade Federal de Sergipe, constatou que aproximadamente 60% dos cargos gerenciais são exercidos por homens. Ao se tratar de cargos com maior hierarquia, a diferença se acentua, sendo 28,5% o percentual de mulheres ocupantes destes cargos (ATANAZIO JUNIOR, 2016).

Dados mais recentes demonstram uma elevação na ocupação dos cargos, como o estudo de Ambrosini (2017), que verificou que das 63 universidades federais existentes no Brasil, 30,2% são lideradas por mulheres reitoras. No cargo de vice-reitoras, segundo mais importante, tem 34,4% de representatividade feminina.

Ao que demonstram os dados, a almejada igualdade de gênero nas condições de acesso a cargos gerenciais esbarra no fenômeno teto de vidro. Os estudos citados indicam uma sub-representação das mulheres nos altos cargos de gestão na esfera pública, sobretudo, nas instituições de ensino superior.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo está dividido em 4 seções. A primeira descreve a caracterização da pesquisa, segundo autores da metodologia da pesquisa científica. Já a segunda parte trata do universo da amostra. Na sequência são apresentados os procedimentos de coleta e análise de dados. E por fim, as limitações da pesquisa.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Fachim (2001), afirma que o método “é a escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação do estudo”.

O estudo possui natureza quantitativa, pois caracteriza-se pela quantificação tanto na coleta de dados como na análise dos mesmos, empregando técnicas estatísticas (RICHARDSON *et al.*, 2008). Ainda, para Sabino (*apud* LAKATOS e MARCONI, 2011), a análise quantitativa refere-se a informação numérica resultado da investigação e se apresenta num conjunto de quadros, tabelas e medidas.

Para classificação desta pesquisa, usou-se a taxionomia proposto por Vergara (2010), que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, será uma pesquisa aplicada e descritiva. Enquadra-se como pesquisa aplicada porque possui finalidade prática, tendo como intento gerar conhecimento com vistas ao aperfeiçoamento do objeto de estudo (VERGARA, 2010; GIL, 2002). É descritiva tendo em vista que pesquisas desse tipo “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

No caso em tela, o fenômeno a ser investigado é a relação entre gênero e a ocupação de cargos de chefia na Universidade do Estado de Santa Catarina. Assim, quanto aos meios, trata-se de estudo de caso, pesquisa de campo, bibliográfica e documental. Segundo Vergara (2010) e Gil (2002), estudo de caso consiste numa pesquisa profunda e detalhada, limitada a um ou a poucos objetos. Em relação à pesquisa de campo, de acordo com Gil (2002), trata-se de um estudo que analisa um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ressaltando a interação entre seus componentes. O autor ressalta que neste tipo de pesquisa, embora haja preocupação com a descrição das características de populações ou fenômenos, a ênfase está no aprofundamento da investigação das questões propostas.

Trata-se de pesquisa bibliográfica e documental. Segundo Marconi e Lakatos (2007), a pesquisa documental é diferente da pesquisa bibliográfica. Embora ambas utilizem documentos, o que as diferencia é a fonte dos documentos: no primeiro caso, denomina-se de fontes primárias, as quais não receberam nenhum tratamento analítico; no segundo, as fontes são secundárias, abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema. Neste caso, a pesquisa bibliográfica é empregada na revisão da literatura sobre o tema e aprofundamento do referencial teórico empregado no trabalho. Já o estudo documental permitiu a verificação dos ocupantes dos cargos de gerência da Udesc, sendo colhidos dados relevantes para análise.

### 3.2 Desenho de Pesquisa

**Objetivo Geral:**



**Objetivos Específicos:**

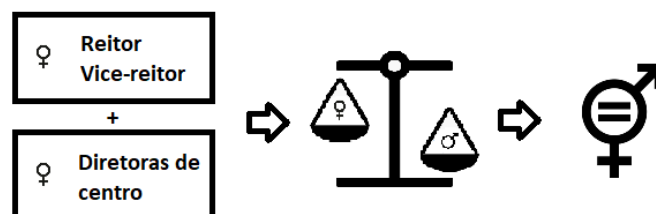


Figura 3 – Desenho de Pesquisa  
Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos construtos apresentados no referencial teórico, este estudo verificará o percentual de mulheres que exercem ou exerceram o cargo de reitoras, vice-reitoras, pró-reitoras e diretoras de centro de ensino na Universidade do Estado de Santa Catarina, ou seja os mais altos cargos de gestão dessa instituição, atendendo ao seu objetivo geral. Para responder aos objetivos específicos, esta pesquisa deve considerar a ocupação de cargos de reitor e vice-reitor nas últimas três décadas (quando estes cargos passaram a ser disputados por eleição na instituição) e na sequência a ocupação dos cargos de diretores de centro de ensino da

universidade, para então obter o quadro geral de ocupação dos principais cargos de liderança da Udesc relacionando à desigualdade de gênero na carreira universitária.

### 3.3 Universo e Amostra

Para este estudo, não será utilizada amostra, e sim a população, que é a totalidade de pessoas em questão ou todo os habitantes de determinado lugar ou com certas características (RICHARDSON *et al.*, 2008). Está será composta de todos os reitores, vice-reitores, pró-reitores e diretores da Universidade do Estado de Santa Catarina ao longo dos últimos 30 anos.

### 3.4 Coleta e Análise de Dados

A coleta de dados de ocupação dos cargos de reitor e vice-reitor da UDESC, foi realizada através no portal da universidade, na aba do Conselho Universitário, onde foi possível pesquisar as resoluções de homologação do resultado das eleições. A data de corte definida, utilizada para obtenção dos dados, foi a partir da implantação das eleições diretas para os cargos citados.

Quanto às informações de ocupação dos cargos de pró-reitores e diretores, estas foram obtidas junto aos portais de publicação de portarias e atos oficiais: <http://portaria.sistemas.udesc.br/consulta/> para dados com data de publicação até 28/02/2017 e <http://sigrhportal.sea.sc.gov.br/sigrhnovoportal/atos/#/atos-filtros> para dados a partir de 01/03/2017.

Os dados foram dispostos em planilha para cálculo e formatação de tabelas e gráficos, a partir dos quais são apresentados os resultados, por análise estatística.

### 3.5 Limitações da Pesquisa

Uma das limitações iniciais desta investigação foi em termos de profundidade do tema abordado. A proposta do presente estudo foi uma análise quantitativa, contudo como sugestão de estudos futuros, entende-se pertinente uma análise qualitativa da situação apresentada, com entrevistas às mulheres envolvidas, que possam por fim identificar as barreiras mencionadas.

Outra limitação encontrada, foi o fato de não alargar o estudo investigando detalhadamente as funções de confiança de escalões inferiores, que pode refletir informações importantes sobre a ascensão na carreira das mulheres nesta instituição.



#### 4. RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos no presente estudo, relacionando-os com os objetivos propostos. Para tal, apresentam-se inicialmente os dados coletados na Udesc e na sequência faz-se a relação com outros estudos similares.

A Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc) possui um número total de servidores em 2020 na Udesc é de 1870, a evolução desde o ano de 2016, bem como as definições dos cargos existentes, são apresentados na tabela 1 abaixo:

| <b>CARGO</b>                             | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Técnico Universitário de Suporte         | 261         | 241         | 238         | 254         | 254         |
| Técnico Universitário de Serviços        | 36          | 35          | 33          | 28          | 25          |
| Técnico Universitário de Execução        | 216         | 210         | 203         | 199         | 199         |
| Técnico Universitário de Desenvolvimento | 243         | 249         | 253         | 247         | 247         |
| Professor Universitário                  | 846         | 822         | 805         | 810         | 793         |
| Professor de 1 e 2 Graus                 | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Professor Colaborador                    | 349         | 349         | 400         | 352         | 341         |
| Professor                                | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Enfermeiro                               |             | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Advogado Funcional                       | 8           | 8           | 8           | 8           | 8           |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>1961</b> | <b>1917</b> | <b>1943</b> | <b>1901</b> | <b>1870</b> |

Fonte: Relatório – CRH/Reitoria Udesc  
**Tabela 1:** Quantitativo de servidores da UDESC

Na segunda tabela, são apresentados os números de servidores por tipo função de confiança – neste caso, somente as funções do estudo em tela:

| <b>CARGO</b>            | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Reitor                  | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Vice-reitor             | 1           | 1           | 1           | 1           | 1           |
| Pró-reitor              | 5           | 5           | 5           | 5           | 5           |
| Diretor Geral do Centro | 12          | 12          | 12          | 12          | 12          |
| Diretor de Centro       | 48          | 48          | 48          | 48          | 48          |

|              |          |          |          |          |          |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>TOTAL</b> | <b>7</b> | <b>7</b> | <b>7</b> | <b>7</b> | <b>7</b> |
|--------------|----------|----------|----------|----------|----------|

Fonte: Udesc em Números

**Tabela 2:** Quantitativo de servidores por tipo função de confiança

No último censo realizado pelo IBGE (ano 2010) o Estado de Santa Catarina possuía uma população total de mais de seis milhões (6.248.436), sendo que mais de 80% desta população vivia na área urbana e a maior parte dela é composta por mulheres - são cerca de 500 mil representantes a mais do sexo feminino. Apesar do quadro estadual, a Universidade analisada possui um percentual de servidoras inferior ao número de servidores do sexo masculino, são 899 mulheres contra 971 homens, representando 48,07% do total (IBGE, 2011).

A seguir, a tabela 3 apresenta o recorte gênero total e por cargo da universidade:

| <b>CARGO</b>                             | <b>FEM</b> | <b>MASC</b> |
|--|------------|-------------|
| Técnico Universitário de Suporte         | 140        | 114         |
| Técnico Universitário de Serviços        | 9          | 16          |
| Técnico Universitário de Execução        | 87         | 112         |
| Técnico Universitário de Desenvolvimento | 135        | 112         |
| Professor Universitário                  | 334        | 459         |
| Professor de 1 e 2 Graus                 |            | 1           |
| Professor Colaborador                    | 187        | 154         |
| Professor                                |            | 1           |
| Enfermeiro                               | 1          |             |
| Advogado Funcional                       | 6          | 2           |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>899</b> | <b>971</b>  |

Fonte: Relatório – CRH/Reitoria Udesc

**Tabela 3:** Quantitativo de servidores por sexo x cargo

O objetivo seguinte consistiu em calcular o número de servidoras mulheres que ocuparam ou ocupam atualmente os cargos de reitor, vice-reitor e pró-reitor. O ano-base de referência da pesquisa foi a partir de 1990, quando assumiram os primeiros ocupantes do cargo de reitor e vice, eleitos diretamente pela comunidade acadêmica.

Desde então, foram 9 gestões (duração de 4 anos cada), sendo que a mais recente teve início em abril de 2020. Abaixo os dados totais, considerando o número final de servidores que ocuparam ou ocupam as funções citadas, divididos por gênero.

| <b>CARGO – Código função*</b>   | <b>TOTAL DE OCUPANTES 1990 A 2020</b> | <b>FEM</b> | <b>MASC</b> |
|---|---------------------------------------|------------|-------------|
| Reitor – FE-01  | 9                                     | 0          | 9           |
| Vice-reitor – FE-02   | 7                                     | 0          | 7           |
| Pró-reitor de Ensino – FC-03  | 9                                     | 6          | 3           |
| Pró-reitor de Extensão, Cultura e Comunidade – FC-03  | 11                                    | 4          | 7           |
| Pró-reitor de Pesquisa e Pós-graduação – FC-03<br>(Pró-reitor de Pesquisa e Desenvolvimento até 2004) | 11                                    | 2          | 9           |
| Pró-reitor de Administração – FC-03   | 14                                    | 3          | 11          |
| Pró-reitor de Planejamento – FC-03  | 6                                     | 1          | 5           |
| <b>TOTAL</b>  | <b>67</b>                             | <b>19</b>  | <b>51</b>   |

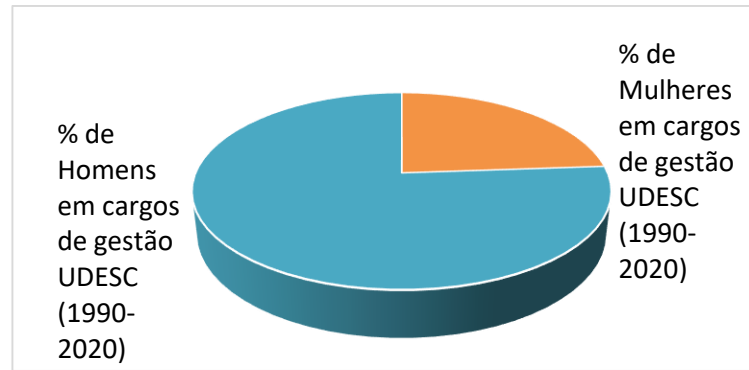
\*FE – função eletiva / FC – função de confiança

Nota: A coluna total de ocupantes, não se refere à quantidade de mulheres que ocuparam um cargo, mas à quantidade de vezes que o cargo foi ocupado por uma mulher, pois uma mulher pode ter ocupado mais de um cargo, porém, em gestões ou momentos diferentes.

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 4:** Quantitativo de servidoras que ocupam/ocuparam cargos de gestão

Verifica-se pelos dados apontados que do total de ocupantes dos cargos analisados desde a década de 90, somente 19 mulheres passaram por eles, refletindo em 23,88% de representação feminina no total. Se destacarmos para os principais cargos de gestão da universidade, reitor e vice-reitor, pode-se afirmar que a representação feminina é nula até então. Abaixo a representação gráfica destes dados:



Fonte: Elaborada pela autora

**Gráfico 2:** Comparativo entre homens e mulheres que ocupam/ocuparam cargos de gestão desde 1990

Analisando individualmente os períodos de cada gestão, é possível destacar que das 7 principais funções analisadas (reitor e vice, somados aos 5 cargos de pró-reitores), as mulheres ocuparam simultaneamente no máximo dois cargos e em uma das gestões nenhum deles (Gestão 2012-2016).

Para análise dos cargos de direção dos centros de ensino foi preciso estabelecer como recorte de análise o período do ano 2000 em diante. A Udesc foi reconhecida pelo MEC como Universidade somente em 1990, apesar das primeiras faculdades que a compõem datarem da década de 60. Contudo os centros de ensino criados mais recentemente datam da década de 2000, motivo pelo qual definiu-se os últimos 20 anos para análise deste estudo.

É preciso avultar que a Udesc na sua estrutura *multicampi*, com 12 unidades de centro de ensino, dá a cada um destes centros autonomia para escolha dos seus representantes aos cargos de direção, com gestão de duração de 4 anos.

Outra observação pertinente para compreensão dos dados é que em 2007 o regimento da Udesc foi alterado criando o cargo de Direto Administrativo e dividindo o cargo antes denominado como Diretor de Pesquisa e Extensão, para Diretor de Pesquisa e Pós-Graduação e Diretor de Extensão. Assim atualmente existem 5 (cinco) cargos de direção em cada centro: Direção Geral, Direção de Ensino de Graduação, Direção de Pesquisa e Pós-graduação, Direção de Extensão e Direção Administrativa.

Abaixo são apresentados os dados, por centro de ensino, de ocupação por mulheres e homens nestes cargos:

| CENTRO | CARGO – Código função*          | **TOTAL DE OCUPANTES | FEM | MASC |
|--------|---------------------------------|----------------------|-----|------|
| CEART  | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 6                    | 4   | 2    |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 20                   | 12  | 08   |

|        |                                 |    |    |    |
|--------|---------------------------------|----|----|----|
| ESAG   | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 6  | 0  | 6  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 22 | 9  | 13 |
| CCT    | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 8  | 1  | 7  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 30 | 7  | 23 |
| FAED   | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 6  | 2  | 4  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 35 | 15 | 20 |
| CAV    | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 5  | 0  | 5  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 22 | 6  | 16 |
| CEFID  | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 5  | 0  | 5  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 29 | 7  | 22 |
| CEO    | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 8  | 3  | 5  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 35 | 21 | 14 |
| CEAD   | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 12 | 3  | 9  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 28 | 22 | 6  |
| CEAVI  | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 5  | 0  | 5  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 24 | 3  | 21 |
| CERES  | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 6  | 1  | 5  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 22 | 5  | 17 |
| CESFI  | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 5  | 2  | 3  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 20 | 4  | 16 |
| CEPLAN | Diretor Geral de Centro – FE-03 | 7  | 0  | 7  |
|        | Diretor de Centro – FE-02       | 23 | 2  | 21 |

\*FE – função eletiva / FC – função de confiança

\*\*Foram consideradas os cargos assumidos *pró-tempore*

Nota: A coluna total de ocupantes, não se refere à quantidade de mulheres que ocuparam um cargo, mas à quantidade de vezes que o cargo foi ocupado por uma mulher, pois uma mulher pode ter ocupado mais de um cargo, porém, em gestões ou momentos diferentes.

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 5:** Quantitativo de servidoras nomeadas para cargos de gestão

Os números encontrados por este estudo corroboram com os índices de representatividade revelados pelos demais estudos citados na revisão, que identificaram uma menor participação feminina na ocupação de cargos gerenciais – alcançando valores como 27,85% a 28,5% (MIRANDA, 2010; ATANAZIO JUNIO et al, 2016).

Contudo, ao analisar separadamente os mais altos cargos hierárquicos das universidades, reitor e vice, verificamos que na Udesc estas funções nunca foram ocupadas por mulheres, em contraste por exemplo ao estudo de Ambrosini (2017) que identificou que naquele ano 30,2% das universidades federais no Brasil eram lideradas por mulheres reitoras. No cargo de vice-reitoras, segundo mais importante, a representatividade feminina era de 34,4%. O estudo de Siqueira *et al* (2016) demonstra também essa diferença ao comparar cargos na alta

gerência e baixa gerência, sendo a representação feminina de 26,51% e 35,80% respectivamente.

Soares *et al* (2016) realizou um estudo específico sobre o perfil dos pró-reitores na Universidade Federal do Espírito Santo, onde encontrou dados similares aos pesquisados na Udesc: na Ufes 28,6% destes cargos são ocupados por mulheres e na Udesc são 31,37%.

Especificamente nos cargos de direção na Udesc, as mulheres ocupam um total de 33,16% e os homens 66,84%. Da mesma forma, Ambrosini (2012) indica que na UFRGS elas representam apenas 25,9% enquanto os homens detêm 74,1% dos cargos de diretores de unidade. Novamente, ao recortar as funções de maior atribuição e remuneração, essa diferença aumenta: ao longo das últimas duas décadas na Udesc as mulheres ocuparam somente 20,25% da função eletiva de Diretor Geral.

Aparentemente, a diferença da ocupação feminina nos cargos gerenciais é mais nítida ao se tratar dos cargos nos níveis hierárquicos superiores. Ao visualizar o quadro geral, de ocupação de chefias, essa discrepância cai bruscamente, como verificado no estudo de Carvalho *et al* (2006) que indica que na FURB 46% das chefias são ocupadas por mulheres. Resultado muito próximo foi encontrado na análise de mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe, que demonstra uma ocupação de 60% para homens e 40% para mulheres nos cargos de Função de Confiança - os mais baixos em relação a remuneração e atribuição (ATANÁZIO, 2016). Na UDESC as mulheres inclusive ultrapassam os homens, 52% contra 48%, nos cargos de funções de confiança de baixa hierarquia (excetuam-se dessa relação as funções de reitor, vice, pró-reitor e diretores), conforme disposto na tabela abaixo:

| <b>Funções de Confiança</b> | <b>FEM</b> | <b>MASC</b> |
|-----------------------------|------------|-------------|
| 307                         | 161        | 146         |

Fonte: Elaborada pela autora

**Tabela 6:** Quantitativo de servidoras ocupando funções de confiança na UDESC

## 5. CONCLUSÃO

Esta pesquisa objetivou quantificar o percentual de mulheres que exercem ou exerceram o cargo de reitoras, vice-reitoras, pró-reitoras e diretoras de centro de ensino na Universidade do Estado de Santa Catarina e desta forma evidenciar a possível existência de relações e/ou desigualdades de gênero na administração universitária, vislumbradas sobretudo pela sub-representação de mulheres em cargos de alta gestão.

A partir dessa situação-problema de sub-representação de mulheres nos cargos de maior hierarquia, foi verificada a ocupação dos cargos de reitor e vice-reitor por mulheres nas últimas três décadas na Udesc e conforme demonstrado nos resultados essa representação foi nula.

Na sequência foi verificada a ocupação dos cargos de diretores de centros de ensino da Udesc nas últimas duas décadas e no recorte geral de representação de mulheres nesses cargos o percentual encontrado foi de 33,16%, muito próximo a valores de estudos similares em instituições de ensino superior no Brasil.

Para cumprimento do último objetivo proposto, após demonstrar o quadro geral da representação de mulheres nos cargos da alta hierarquia da Udesc, foi possível concluir que os números encontrados nesta pesquisa corroboraram com os índices de representatividade revelados por outros estudos citados na revisão, que identificaram uma menor participação feminina na ocupação de cargos gerenciais, evidenciando assim a existência de elementos de desigualdade de gênero presentes nas carreiras de servidoras da administração universitária.

O retrato apresentado no presente estudo refere-se a uma abordagem quantitativa da situação-problema, entretanto para compreender as causas das disparidades de gênero é necessário um estudo qualitativo, que busque descrever a existência dessas relações generificadas na administração universitária.

Não obstante, Wirth (2001) identificou que na atualidade as mulheres estão caminhando a passos largos para quebrar o chamado “teto de vidro” – que segundo o autor, são barreiras artificiais invisíveis criadas por preconceitos atitudinais e organizacionais que impedem as mulheres de ascenderem aos cargos de topo de carreira. Pode-se concluir que a ascensão na carreira para as mulheres na UDESC depara-se com esse fenômeno “teto de vidro”, já que há um descompasso na ocupação destes cargos, quando comparados homens e mulheres.

O tema da pesquisa não exaure o assunto estudado, desta forma recomenda-se a realização de outros trabalhos em instituições de ensino superior públicas e privadas, a fim de aprofundar as questões relativas à gerência universitária e a transformação identitária dos

servidores que ocupam cargos de gerência. Especificamente para Udesc, sugerem-se outras possibilidades, como entrevistas e estudos com as mulheres que ocuparam ou ocupam estes cargos, o que pode levar a um aprofundamento das questões de gênero nessa Universidade, suas percepções sobre liderança e dificuldades encontradas por aquelas que conseguiram romper este paradigma.



## REFERÊNCIAS

AMBROSINI, A. B. 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: 04 dez. 2020.

AMBROSINI, A. B. 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://lume.ufrgs.br/handle/10183/134869>. Acesso em: 04 dez. 2020.

ATANAZIO JUNIOR, J. M. et al. Mulheres em cargos gerencias na Universidade Federal de Sergipe. I Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Curitiba. 2016. Disponível em: <http://www.profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41480.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2020.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. 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 23/11/2020.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. Plano Nacional de Políticas para as Mulheres. Brasília, 2013.

BUARQUE, Cristovam. A Aventura da Universidade. São Paulo: Editora da UNESP; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1994, 239p.

CAPELLE, M. C. A. O Trabalho feminino no policiamento operacional: Subjetividade, Relações de Poder e Gênero na Oitava Região da Polícia Militar de Minas Gerais. 378f. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2006.

CARVALHO, Joaquim de. Esboço de uma história da educação. 2018. Disponível em: <http://www.joaquimdecarvalho.org/artigos/artigo/190-I.-As-Universidades.-Significado-e-modalidade-das-origens>. Acesso em 23/11/2020

CARVALHO, F. K. A. *et al.*. 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: <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74898>. Acesso em: 23 nov. 2020.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. Rev. Bras. Educ., Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, Dec. 2003. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 23 nov. 2020.

DRÉZE, J.; DEBELLE, J. Concepções da universidade. Fortaleza: EdUFCE, 1983

ENGLAND P, GARCIA-BEAULIEU C, ROSS M. Women's Employment among Blacks, Whites, and Three Groups of Latinas: Do More Privileged Women Have Higher Employment? *Gender & Society*. 2004;18(4):494-509.

FACHIN, O. Fundamentos de Metodologia. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FAVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A universidade no Brasil: das origens à Reforma Universitária de 1968. *Educ. rev.*, Curitiba, n. 28, p. 17-36, Dec. 2006. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-40602006000200003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-40602006000200003&lng=en&nrm=iso). Acesso em 23/11/2020.

FREITAS, V. G. DE QUAL FEMINISMO ESTAMOS FALANDO? Desconstruções e reconstruções das mulheres, via imprensa feminista brasileira, nas décadas de 1970 a 2010. 2017. 198 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciência Política, Universidade de Brasília, Brasília, 2017

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

GLOBAL GENDER GAP REPORT 2020. Relatório do Fórum Econômico Mundial. Disponível em: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf). Acesso em: 07 dez. 2020.

HASKINS, Charles Homer. A ascensão das universidades. Santa Catarina: Danúbio, 2015

HEIDEMANN, Francisco. Do sonho do progresso às políticas de desenvolvimento. In: HEIDEMANN, Francisco; SALM, José Francisco. Políticas públicas e desenvolvimento. Bases epistemológicas e modelo de análise. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2014.

HOOKS, bell. O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 2018.

IBGE. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf). Acesso em: 01 mar. 2021.

IBGE. Sinopse do censo demográfico: 2010 / IBGE. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=249230>. Acesso em: Acesso em: 3 dez. 2020.

IPEA. Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014. Nota Técnica: nº 24. Brasília, março de 2016.

JANOTTI, Aldo. Origens da universidade: a singularidade do caso português. 2.ed. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos da Metodologia Científica, 6. ed., São Paulo: Atlas, 2007

MARCONI, M. A., & LAKATOS, E. M. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCANN, Hannah et. al. O livro do feminismo.; tradução Ana Rodrigues- 1 ed.: Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

MINAYO, M. C. S. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MIRANDA, Adílio Rene Almeida. Um estudo sobre a dinâmica identitária de professores gerentes de uma universidade pública. 2010. Dissertação (Mestrado - Curso de Pós Graduação em Administração) - Universidade Federal de Lavras, [S. l.], 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1860>. Acesso em: 3 dez. 2020.

NARVAZ, Martha Giudice; KOLLER, Sílvia Helena. Metodologias feministas e estudos de gênero: articulando pesquisa, clínica e política. **Psicologia em estudo**, Maringá, v. 11, n. 3, 2006, pp. 647-654.

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

OIT. Mulheres no trabalho: Tendências 2016. Organização Internacional do Trabalho, Genebra.

PEDRO, Adriana Moreira. A construção do discurso de Youtubers sobre as mulheres. Seminário Internacional Fazendo Gênero 11. Anais Eletrônicos. Florianópolis, 2017

RASEAM - RELATÓRIO ANUAL SOCIOECONÔMICO DA MULHER 2017/2018. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2020. 180p. Disponível em: <<https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/publicacoes-1/SPMRaseamdigital.pdf>> Acesso em: 06 mar. 2021.

RICHARDSON, R. J. *et al.* Pesquisa social: métodos e técnicas. 3 ed. Rev. Ampl. São Paulo: Atlas, 2008.

SECCHI, Leonardo. Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SIQUEIRA, R. F. B. *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.

SIQUEIRA, C. & BUSSINGUER, E. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. Revista Thesis Juris. 9. 145-166. 2020.

SOARES, M. L. *et al.* Análise do perfil dos Pró-reitores da Universidade Federal do Espírito Santos – Ufes. XVI Colóquio Internacional de Gestão Universitária. Arequipa: 2016. Disponível em: [http://repositorio.ufsc.br/bistream/handle/123456789/171326/OK%20-%20102\\_00490.pdf?sequence=1](http://repositorio.ufsc.br/bistream/handle/123456789/171326/OK%20-%20102_00490.pdf?sequence=1). Acesso em: 23 nov. 2020.

TOLEDO, Cecília. Mulheres: o gênero nos une, a classe nos divide. Série Marxismo e Opressão. São Paulo: Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2003.

UDESC - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Udesc em Números. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.udesc.br/numeros>. Acesso em: 04 dez. 2020.

UDESC - UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Histórico. Disponível em: <https://www.udesc.br/sobre/hist%C3%B3rico>. Acesso em: 05 mai. 2021.

UDESC - NIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA. Regimento Geral. [S. l.], 2007. Disponível em: [http://www1.udesc.br/arquivos/id\\_submenu/782/regimento\\_geral\\_da\\_udesc.pdf](http://www1.udesc.br/arquivos/id_submenu/782/regimento_geral_da_udesc.pdf). Acesso em: 10 fev. 2021.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. Economia e Sociedade, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WIRTH, Linda. Breaking through the glass ceiling: Women in management. Geneva: International Labour Office, 2001.

WITT, Ania T. S. Guia de avaliação de práticas de gestão: aspectos para o debate sobre as mulheres nas instituições federais de educação superior. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, [S. l.], 2018.