



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

Roberta Kloster

Mulheres na Gestão Universitária: proposta de Política de Promoção da Igualdade de
Gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina

Florianópolis, SC
2022

Roberta Kloster

Mulheres na Gestão Universitária: proposta de Política de Promoção da Igualdade de
Gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação -
em Administração Universitária da Universidade Federal
de Santa Catarina para a obtenção do título de mestre em
Administração Universitária.
Orientador: Prof. Dr. Raphael Schlickmann

Florianópolis, SC

2022

Ficha de identificação da obra

Kloster, Roberta

Mulheres na Gestão Universitária: proposta de Política de Promoção da Igualdade de Gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina / Roberta Kloster ; orientador, Raphael Schlickmann, 2022.

86 p.

Dissertação (mestrado profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022.

Inclui referências.

1. Administração Universitária. 2. Gestão Universitária. 3. Mulheres. 4. Igualdade de Gênero. I. Schlickmann, Raphael . II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária. III. Título.

Roberta Kloster

Mulheres na Gestão Universitária: proposta de Política de Promoção da Igualdade de
Gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado por banca
examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Kelly Cristina Benetti Tonani Tosta , Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof.(a) Clenia de Mattia, Dr.(a)
Universidade do Estado de Santa Catarina

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de mestre em Administração Universitária.

Coordenação do Programa de Pós-Graduação

Prof.(a) Raphael Schlickmann, Dr.(a)
Orientador(a)

Florianópolis, 2022

Dedico esta pesquisa às 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 aonde estou. Espero deixá-los orgulhosos.

Ao meu marido e aos nossos filhos pets, 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...

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: Guiga e Ketty.

Ao meu orientador, Raphael Schlickmann, pelo grande suporte, pelas suas orientações e incentivos. Seus apontamentos precisos e sua dedicação, não só aqui no Mestrado, mas na dupla jornada com a Graduação, que me acompanhou nos semestres iniciais.

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.

“Recusar à mulher a igualdade de direitos em virtude do sexo é negar justiça à metade da população” (Bertha Lutz)

RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo propor uma Política de Promoção da Igualdade de Gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina, para iniciar o debate sobre as barreiras encontradas na inserção e percurso profissional das mulheres servidoras nesta instituição. Quanto aos aspectos metodológicos, a pesquisa foi de natureza descritiva, com abordagens quantitativa e qualitativa. A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do questionário às mulheres servidoras e da pesquisa documental realizada nos sites das IES do país e internacionais. A pesquisa permitiu identificar e quantificar as barreiras impostas às mulheres servidoras no percurso profissional da UDESC, além da sua percepção sobre desigualdades de gênero presentes na instituição. Foi possível ainda conhecer e identificar experiências e boas práticas de gestão na promoção da igualdade de gênero já existentes em outras IES, que passaram a subsidiar, conforme relacionadas às barreiras identificadas, a formulação da proposta de política para a UDESC. Em relação aos resultados desta pesquisa, foi elaborada a proposta de Política de Promoção da Igualdade de Gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina como sugestão de início do debate sobre o tema, com objetivo principal de contribuir para a superação de desigualdades de gênero nesta instituição. Foram previstas a aplicação e estratégias a serem adotadas na política e ainda as possibilidades de estudos futuros com vista a avaliação de sua implantação. A pesquisa está vinculada a linha de pesquisa Políticas Públicas e Sociedade.

Palavras-chave: Mulheres. Igualdade de Gênero. Gestão Universitária.

ABSTRACT

This research had the intention to propose a Policy for the Promotion of Gender Equality at the University of the State of de Santa Catarina, to start the debate on the barriers encountered in the insertion and professional path of female employees in this institution. As for the methodological aspects, the research was of a descriptive nature, with quantitative and qualitative approaches. Data collection was carried out through the application of the questionnaire to the female employees and the documentary research carried out on the websites of national and international HEIs. The research made it possible to identify and quantify the barriers imposed on female employees in their professional career at UDESC, as well as their perception of gender inequalities present in the institution. It was also possible to know and identify experiences and good management practices in the promotion of gender equality that already exist in other HEIs, which started to subsidize, as related to the barriers identified, the formulation of the policy proposal for UDESC. Regarding the results of this research, the proposal of a Policy for the Promotion of Gender Equality at the University of the State of Santa Catarina was elaborated as a suggestion to start a debate on the subject, with the main objective of contributing to the overcoming of gender inequalities in this institution. The application and strategies to be adopted in the policy were planned, as well as the possibilities for future studies with a view to evaluating its implementation. The research is linked to the Public Policies and Society research line.

Keywords: Women. Gender equality. University Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mulheres na política, mundo, 2017.....	32
Figura 2 - ODS 5 e ODS 10.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Categorias, fatores de análise e instrumentos de coleta de dados.....	48
Quadro 2 - Políticas ou programas de promoção da igualdade de gênero de IES.....	64

LISTA DE INFOGRÁFICOS

Infográfico 1 – Perfil demográfico.....	49
Infográfico 2 – Perfil profissional.....	51
Infográfico 3 – Maternidade e Cuidados.....	53
Infográfico 4 – Identidade.....	56
Infográfico 5 – Investimento na Carreira.....	58
Infográfico 6 – Percepção sobre desigualdades e discriminação.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AVEIRO - Universidade de Aveiro
DAS - Direção e assessoramento superior
FC - Função de confiança
FURB - Universidade Regional de Blumenau
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES – Instituição de Ensino Superior
IFAL - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Alagoas
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MEC - Ministério da Educação
NOVA – Universidade Nova de Lisboa
OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OIT - Organização Internacional do Trabalho
ONU - Organização das Nações Unidas
PPGAU - Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária
UBI - Universidade da Beira Interior
UC - Universidade de Coimbra
UCP - Universidade Católica Portuguesa
UDESC - Universidade do Estado de Santa Catarina
UEPB - Universidade Estadual da Paraíba
UFAM - Universidade Federal do Amazonas
UFLA - Universidade Federal de Lavras
UFPEL - Universidade Federal de Pelotas
UFPR - Universidade Federal do Paraná
UFRA - Universidade Federal Rural da Amazônia
UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFSCAR - Universidade Federal de São Carlos
UFSM - Universidade Federal de Santa Maria
UFU - Universidade Federal de Uberlândia
ULISBOA - Universidade de Lisboa
UNIFESSPA - Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
USP - Universidade de São Paulo
UTAD - Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	OBJETIVOS	19
1.1.1	Objetivo Geral.....	19
1.1.2	Objetivos Específicos	19
1.2	JUSTIFICATIVA	199
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	22
2.1	MOVIMENTO FEMINISTA	22
2.2	GÊNERO E CONCEITOS TRANSVERSAIS	24
2.3	DESIGUALDADE DE GÊNERO NO LOCAL DE TRABALHO E NAS UNIVERSIDADES	28
2.4	BARREIRAS NA ASCENSÃO DA CARREIRA.....	34
2.4.1	Metáfora do “teto de vidro” e do “labirinto”.....	35
2.4.2	Maternidade e Cuidados	36
2.4.3	Identidade.....	38
2.4.4	Investimento na Carreira.....	40
2.4.5	Discriminação.....	41
2.5	POLÍTICAS OU PROGRAMAS DE IGUALDADE DE GÊNERO EM IES.....	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	45
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	45
3.2	PROCEDIMENTOS.....	46
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	47
3.4	INSTRUMENTOS DA PESQUISA, TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	48
4	RESULTADOS	49
4.1	AMOSTRA E PERFIL SOCIOPROFISSIONAL.....	49
4.2	IDENTIFICAÇÃO DAS BARREIRAS E PERCEPÇÃO SOBRE DESIGUALDADE DE GÊNERO	52

4.3	PESQUISA E ANÁLISE DE DOCUMENTOS SOBRE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO	52
5	PROPOSTA DE POLÍTICA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO PARA A UDESC	69
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
	REFERÊNCIAS.....	81

1 INTRODUÇÃO

A situação das mulheres é diferente da de qualquer outro grupo social. Isto porque não se constituem em uma unidade de um número de unidades que podem ser isoladas, mas são metade de uma totalidade: a espécie humana. As mulheres são essenciais e insubstituíveis; não podem, por esta razão, ser exploradas da mesma maneira que outros grupos sociais. São fundamentais para a condição humana, sendo, contudo, marginais em seus papéis econômico, social e político. É precisamente esta combinação – fundamental e marginal a um só tempo – que lhes tem sido fatal. Dentro do mundo dos homens, sua posição é comparável à de uma minoria oprimida: mas elas também existem fora do mundo dos homens. (MITCHELL, 2006)

A citação apresentada por Juliet Mitchell em seu artigo intitulado “Mulheres: a revolução mais longa” retrata a marginalidade imposta às mulheres na sociedade, ao mesmo tempo que reforça seu papel fundamental nesta mesma sociedade que a oprime. Ao concluir que elas também existem fora do mundo dos homens, a autora nos remete ao seu essencial papel na construção social dos novos tempos (MITCHELL, 2006).

Essa construção data de séculos atrás de enfrentamento aos desafios causados pela desigualdade de gênero. Considerando que o movimento feminista é o grande precursor dessa luta, importante compreender que o termo, como conhecemos hoje, “feminismo”, surge como conceito 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 Estados 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 hooks¹ (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).

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

O investimento em uma carreira profissional, tanto de homens como de mulheres, na forma como entendida atualmente, é algo relativamente recente. Foi somente com a Revolução Industrial e as inúmeras mudanças sociais ocorridas a partir do final do século XVIII que os espaços públicos (do trabalho remunerado) e privados (da família) foram demarcados e o mundo do trabalho passou a ser definido como masculino, enquanto à mulher caberia a responsabilidade pela esfera privada do lar e da família. Apenas com a industrialização do século XIX ocorreu aumento de demanda por trabalhadores, que levou muitas mulheres, especialmente as solteiras, de famílias mais humildes, a ingressar no trabalho assalariado nas fábricas (ROCHA-COUTINHO E COUTINHO, 2011).

Quando as mulheres começaram a inserir-se no mercado de trabalho, vieram à tona as questões que envolvem as relações de trabalho entre a mão-de-obra masculina e feminina. A maioria dos discursos nas organizações sempre embutiu igualdade de condições e oportunidades para o sexo feminino e masculino no ambiente organizacional, entretanto, ainda existe uma clara evidência com relação à desigualdade da participação da mulher no mercado de trabalho. Seja quanto aos níveis salariais, possibilidade de crescimento na carreira ou oportunidades de exercer determinadas funções, o trabalho da mulher ainda sofre limitações (CRAMER et al, 2002).

Corroborando a essa afirmação, conforme explicam England *et. al* (2004), afóra a 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, historicamente os papéis das mulheres têm sido vistos como mais focados na esfera doméstica, apesar das mulheres agora estarem 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. Aparentemente, a concentração das mulheres em trabalhos flexíveis, com menor responsabilidade e com remuneração menor pode não ser uma preferência delas, e sim consequência direta das responsabilidades de cuidados e trabalho doméstico ou ainda dos estereótipos de gênero no local do trabalho.

O serviço público com sua regulação própria, principalmente no que tange ao acesso, que ocorre por meio de concurso público, aparentemente trata de forma mais igualitária os postulantes aos cargos. Entretanto, este setor não ampara as mulheres das desigualdades

observadas no mundo do trabalho, pois o concurso trata exclusivamente do fator de acesso às organizações públicas, não há garantia de proteção contra as 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 atos discriminatórios e estereótipos de gênero que afetam seus cotidianos e limitam suas escolhas (AMBROSINI, 2019).

Neste mesmo sentido Prado & Fleith (2018) indicam atualmente que as mulheres brasileiras estão em alta na realização educacional e expectativa de vida, além de representar uma parte significativa da população economicamente ativa do país. Entretanto, usualmente, as mulheres ainda recebem salários mais baixos, têm menos oportunidades de avanço profissional e assumem a maior parte das responsabilidades com tarefas domésticas e cuidados com a família. Esta disparidade indica que as mulheres enfrentam maiores dificuldades do que os homens no curso de seu desenvolvimento profissional e por consequência restam subrepresentadas em tantas esferas da vida pública no País. Este fato reforça a necessidade de políticas voltadas para a redução das desigualdades de gênero.

Este mesmo cenário de sub-representação é perceptível na realidade das universidades. Segundo estudos quantitativos de representação feminina em cargos gerenciais de instituições de ensino superior, como os de Carvalho *et al* (2006), Miranda (2010), Atanzio Junior *et al* (2016), Siqueira *et al* (2016), Soares *et al* (2016) e Ambrosini (2017), o percentual varia de aproximadamente 26% a 34%, variando conforme a região ou nível hierárquico do cargo.

Especificamente na Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), unidade de análise do presente estudo, a realidade verificada coincidiu com os demais estudos mencionados, a baixa representação das mulheres nos cargos gerenciais é evidente, principalmente ao se tratar dos mais elevados hierarquicamente: a ocupação nos cargos de pró-reitora foi de 23,88% ao longo de 3 décadas (1990-2020), sendo que nos cargos mais altos da universidade, reitor e vice-reitor, essa representação foi nula (KLOSTER E SCHLICKMANN, 2021).

Embora evidente as disparidades 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, 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.

Assim, políticas públicas de promoção de igualdade de gênero podem ser um dos caminhos: 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 (PMSP, 2004).

Desta forma, cada indivíduo deve repensar suas ações, mentalidade e comportamentos relacionadas as práticas de gênero e o Estado pode auxiliar nessa mudança de percepção com a elaboração e sistematização de políticas públicas de gênero.

Almeida (2011) corrobora com essa afirmação ao mencionar em seu estudo que é necessário desnaturalizar a ideia de que estas diferenças são de ordem biológica e, assim, imutáveis, e sugere atribuir estas desigualdades a uma questão de ordem social.

Uma política pública que intencione mitigar disparidades existentes nas relações de trabalho entre homens e mulheres, deve intervir no processo de gestão de pessoas e na cultura organizacional desses locais, propondo modificar aspectos das relações de trabalho em que as desigualdades de gênero são marcantes, como é o caso da ascensão funcional, do acesso a cargos, do assédio moral e sexual, entre outros (ALMEIDA, 2011).

Neste sentido, considerando a baixa representatividade de mulheres em cargos de gestão nas universidades e mesmo com os estudos evidenciando essa participação diminuta não há propostas concretas para mitigar o problema ou incentivar a ascensão na carreira de mulheres na administração universitária e considerando ainda que a presente dissertação de mestrado profissional conforme o MEC (2017) intenciona “melhorar a eficácia e a eficiência das organizações públicas e privadas por meio da solução de problemas e geração e aplicação de processos de inovação apropriados” apresenta-se a questão-problema: **Que política pública poderia promover a igualdade de gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina?** Parte-se do pressuposto que a formulação de uma Política de Promoção de Igualdade de Gênero auxilie na promoção da equidade de oportunidades e tratamento das mulheres em comparação aos homens na instituição.

1.1 OBJETIVOS

Nas seções abaixo estão descritos o objetivo geral e os objetivos específicos desta dissertação.

1.1.1 Objetivo Geral

Propor uma política de promoção da igualdade de gênero para a Universidade do Estado de Santa Catarina.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos formulados são:

- a) Descrever as percepções das servidoras da UDESC sobre a (des)igualdade de gênero no local de trabalho;
- b) Identificar possíveis barreiras na ascensão de cargos pelas mulheres na UDESC;
- c) Mapear propostas de políticas de promoção de igualdade de gênero em Instituições de Ensino Superior (IES);
- d) Relacionar as diretrizes encontradas no mapeamento de políticas já existentes aos fatores identificados nas percepções das servidoras e nas possíveis barreiras na ascensão de cargos da UDESC.

1.2 JUSTIFICATIVA

Castro (1978, p. 56) expõe que um trabalho pode ser justificado a partir de sua importância, originalidade e viabilidade. Assim, nesta seção, será discutida a relevância desta pesquisa, justificando seu desenvolvimento, verificando sua exequibilidade e analisando as contribuições que podem ser geradas.

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 analisados criteriosamente essas informações, verifica-se que a

inserção feminina no mundo do trabalho acontece de forma precarizada e merece mais atenção (NOGUEIRA, 2004).

Dessa maneira, dar visibilidade às dificuldades enfrentadas pelas mulheres no decorrer de suas carreiras, principalmente aquelas relacionadas a ascensão e permanência em cargos gerenciais, compreendendo como romper as barreiras que impedem o acesso igualitário às posições de alta hierarquia e liderança é uma questão pertinente, de suma importância, que desafia a maneira como entendemos os papéis socialmente atribuídos a homens e mulheres.

A atualidade e originalidade do tema investigado, sua relevância social e a necessidade de identificar problemas e propor soluções justificam o presente estudo, que objetiva derrubar as barreiras invisíveis impostas às mulheres na universidade, revertendo o status histórico e cultural de exclusão das mulheres dos postos de liderança, poder e tomada de decisão.

Outra razão depreende do fato de que estudos sobre mulheres gestoras que ocupam cargos de chefia, principalmente em universidades, são ainda inovadores. Assim, quanto ao ineditismo da pesquisa, não há registros de estudos relacionados às interferências de gênero na instituição estudada, bem como não há proposta de solução do problema, como uma política de promoção da igualdade de gênero instituída.

Quanto a viabilidade, o acesso às entrevistadas, bem como coleta de informações e dados da universidade estudada serão facilitados pois a pesquisadora é servidora da instituição.

Por último, cabe destacar que a proposta do presente estudo está em coerência à linha de pesquisa do Programa do Mestrado Profissional em Administração Universitária (PPGAU) – Políticas Públicas e Sociedade, pois converge ao definido pelo mesmo como “estudos que permitam analisar as políticas públicas voltadas às Instituições de Educação Superior”, analisando “a interface entre as Instituições de Educação Superior e a sociedade”, quando correlaciona gênero na universidade, além de abranger “integração e cooperação com outras IES ou organizações, com vistas ao desenvolvimento de soluções inovadoras e empreendedoras referentes a produtos, processos e métodos organizacionais aplicados à gestão universitária” (PPGAU, 2021, s.p.). Soma-se ainda aos outros estudos sobre gênero já abordados nessa linha de pesquisa do programa: *Mulheres na administração universitária federal brasileira: evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento* (AMBROSINI, 2019) e *Guia de avaliação de práticas de gestão: aspectos para o debate sobre as mulheres nas instituições federais de educação superior* (WITT, 2018).

Ainda sobre esta seara, Barros, Valentim e Melo (2005, p. 131) afirmam que o mestrado profissional “[...]destina-se à gestão, produção e aplicação do conhecimento orientado

para a pesquisa aplicada, a solução de problemas”, ou seja, a proposta final de criação de uma Política de Promoção da Igualdade de Gênero para a UDESC atende a aplicação de “políticas para a profissionalização das instituições de educação superior” exigida pela área de concentração do programa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

As bases teóricas que contribuíram na elaboração desta pesquisa são apresentadas neste capítulo que inicia com uma breve explanação sobre o movimento feminista e suas ondas, continuamente há uma exposição dos conceitos necessários para compreensão da desigualdade de gênero e na sequência um aprofundamento no histórico e evolução dessas disparidades socioculturais entre homem/mulher. Além disto, é discutida a desigualdade de gênero no local de trabalho, especificamente nas universidades - local objeto deste estudo. São ainda debatidas as questões do ambiente corporativo e universitário que podem influenciar na ascensão da carreira das mulheres, tais como barreiras, conflitos e oportunidades. Por fim, são analisados os programas e/ou políticas de promoção da igualdade de gênero de outras instituições que servirão de subsídio para construção do modelo/produto desta dissertação.

2.1 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 (SIQUEIRA E BUSSINGUER, 2020).

Usualmente o movimento feminista é identificado com menções a “ondas”. Essa divisão em onda está relacionada 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 (OLIVEIRA, 2019).

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.

Contudo, em decorrência da conveniência didática, optou-se neste estudo por apresentar resumidamente o movimento feminista, utilizando-se da metáfora das ondas, passando pelas quatro ondas 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.

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)

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).

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.

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.

2.2 GÊNERO E CONCEITOS TRANSVERSSAIS.

Conforme mencionado no *caput* deste capítulo é essencial que haja a correta compreensão dos termos que permeiam os estudos de gênero. Assim diferenciar sexo e gênero tem como principal objetivo “...diferenciar conceitualmente as características sexuais, limitações e capacidades que as mesmas implicam, e as características sociais, psíquicas, históricas das pessoas, para aquelas sociedades ou aqueles momentos da história de uma dada sociedade, em que os padrões de identidade, os modelos, as posições, e os estereótipos do que é/deve ser uma pessoa, respondem a uma bipolaridade em função do sexo a que pertença” (IZQUIERDO, 1994).

Heywood (2010) afirma que **sexo** “(...) refere-se às diferenças biológicas entre fêmea e macho; essas diferenças são naturais e, portanto, inalteráveis” (HEYWOOD, 2010, p. 28). **Sexo** é, portanto, tipicamente tratado como uma construção biológica e não social, embora ainda esteja fortemente vinculado ao gênero - por exemplo, um corpo masculino e o gênero masculino são normalmente considerados como estando diretamente ligados um ao outro (HEYWOOD, 2010).

Louro (2000) indica que **gênero** se caracteriza como uma construção social feita sobre as diferenças sociais. Trata-se, portanto, do modo como essas diferenças são compreendidas numa dada sociedade, num grupo, em um contexto determinado por um processo histórico

Em concordância, Heywood (2010) indica que **gênero** tem relação com a cultura “(...) se refere aos papéis distintos que a sociedade atribui a homens e mulheres. As diferenças de gênero são em geral impostas por meio dos estereótipos opostos de masculinidade e feminilidade” (HEYWOOD, 2010, p. 28).

De tal modo, pode-se considerar gênero uma construção social ou cultural baseada na identidade que representa como alguém é percebido ou como se sente. É também uma forma

de categorizar as pessoas de forma sistemática e projetar nelas certas expectativas. Os gêneros são tipicamente diferenciados em termos binários e devem se relacionar aos corpos sexuados de homens e mulheres. Gênero é o que Judith Butler (2006) chama de interpretações culturais do corpo sexuado. Isso leva a expectativas particulares sobre como alguém deve se comportar para atender às expectativas de gênero, em termos de vestimenta, comportamento e fala, por exemplo.

Assim, embora gênero geralmente seja visto como uma construção social, há fortes ligações com a biologia e as construções sociais são baseadas no sexo e se conectam de maneiras que, para muitos, são importantes e centrais para sua identidade pessoal (BUTLER, 2006). Como observa Judith Butler (2006), a identificação e divisão das pessoas em virtude de seu sexo e a associação de certos comportamentos de gênero com cada sexo, nos lembra que, embora gênero não seja o mesmo que sexo, é muito difícil separá-lo de suas associações com sexo. De fato, em grande parte da linguagem cotidiana, sexo e gênero são palavras intercambiáveis. O vínculo também é importante, porque muitos dos problemas com a desigualdade de gênero são, na verdade, a desigualdade sexual, onde as distinções biológicas são fundamentais para a compreensão das causas da desigualdade (BUTLER, 2006).

Compreendendo o que os estudos de gênero apresentam em relação aos termos sexo e gênero, percebe-se que a conceituação dos mesmos está em constante evolução e há ainda muito que se discutir sobre a temática. Porém, outro conceito importante para compreensão da desigualdade de gênero decorre justamente dessa relação social do termo, apresentado aqui como papéis ou estereótipos de gênero.

Segundo Aronson, Wilson e Akert (2015, p. 277) **estereótipo** é a “generalização de um grupo de pessoas, por meio da qual certos traços são atribuídos a praticamente todos os membros, sem se considerar a real variação entre eles”. A partir dessa definição, compreende-se que estereotipar é formar um padrão a partir de ideias preconcebidas, derivada da ideia que categoriza alguém ou algo a partir de generalizações ou expectativas, ou ainda pela falta de conhecimento geral sobre determinado assunto.

Já os **estereótipos de gênero** se referem às construções e expectativas sociais sustentadas em relação a homens e mulheres. Nesse conjunto, os estereótipos de gênero se originam e são transformados por valores e códigos culturais que constroem representações sobre o que é ser homem ou ser mulher, o papel exercido e a função ocupada por cada um deles na sociedade. Essas representações se perpetuam e são absorvidas pelo inconsciente coletivo a partir de seu fortalecimento sistemático, por meio de palavras, gestos, atitudes e

comportamentos internalizados desde a infância, no trabalho, na família, entre outros (SOUZA et al, 2018).

O gênero, enquanto construção social, se manifesta em todos os níveis, individual e social. Posto em relação à sociedade e à cultura tem vertentes que variam no tempo e no espaço, moldando em cada indivíduo representações e práticas de papéis e atributos que se manifestam em todos os domínios da vida, nas esferas pública e privada, desde as práticas do cotidiano individual, aos sistemas sócio-organizacionais, quadros normativos e políticas públicas, sendo construído e refletido em todas as instituições sociais – família, escola, organizações de trabalho, estado e administração (ACKER apud ALEXANDRE, 2010).

A clássica passagem do livro de Simone de Beauvoir (1980) - “Ninguém nasce mulher: torna-se mulher” – auxilia a compreensão de que os papéis e identidades sociais de homens e mulheres não são fixos, tampouco decorrentes de algo natural, mas sim constituídos socialmente. Assim, para a autora tornar-se mulher não é resultado de características “biológicas, psíquicas ou econômicas” e sim resultado do “conjunto da civilização que elabora esse produto” (BEAUVOIR, 1980, p.07).

As relações de gênero não podem deixar de ser compreendidas no quadro de análise do poder e de hierarquias de valorização de papéis e atributos na sociedade que representam a subalternização do que é a construção social de um gênero comparado ao outro, sendo que “as relações de gênero normalmente envolvem, quer simbólica quer concretamente, a subordinação do gênero feminino em relação ao masculino (ACKER apud ALEXANDRE, 2010).

Na sociedade predominantemente patriarcal as definições dos papéis ou estereótipos de gênero não são iguais, em consequência de resultar de uma perspectiva social dominada pelo sexo masculino, as habilidades, competências e demais características femininas são vistas como pouco ou menos qualificadas, dotadas de menor valor ou inferiores (SOUZA *et al*, 2018).

Assim, conforme Dejours (2008) uma das maneiras de se operar essa desqualificação está ligada a um estereótipo sexista, que faz um forte apelo à existência de uma “natureza feminina” e de uma “natureza masculina” biologicamente determinadas. Assim, algumas habilidades femininas estariam justificadas ou amparadas na anatomia feminina ou a seu sexo biológico.

Estes estereótipos colocam a mulher como o “sexo frágil”, legitimando a discriminação contra as mulheres, frequentemente utilizada para relegá-las a papéis menores. Neste sentido Souza *et al* (2018) relacionaram diversas pesquisas que ao longo do tempo descrevem características específicas para os homens (independentes, dominantes,

competentes, racionais, competitivos, mais assertivos, eficientes) e para as mulheres (mais emocionais, sensíveis, expressivas, gentis, prestativas, graciosas, espiritualizadas e pacientes).

Esses estereótipos que sustentam os processos socializadores e mantem as segregações de gênero, conforme já mencionado, atingem todas as esferas da vida da mulher, incluindo e principalmente a esfera laboral (SOUZA *et al*, 2018).

Considerando que as relações entre homens e mulheres foram designadas de forma desigual historicamente, favorecendo os homens em detrimento das mulheres, compreende-se por que ainda persistem as dificuldades das mulheres em alcançar as mesmas posições dos homens no local de trabalho e no fato dos homens não possuírem a mesma importância da mulher dentro do ambiente familiar (SANTOS, 2011).

Em corroboração ao exposto, afirma Lisboa (2012) que a divisão do trabalho historicamente se associa aos papéis reservados ao homem e à mulher na sociedade: para esta o papel é relacionado à reprodução biológica e para aquele o papel designado está relacionado à produção econômica.

Além dos papéis de gênero, esses são reforçados pelo fato de que as mulheres ainda carregam a responsabilidade primária pelo cuidado das crianças e com o âmbito doméstico. De fato, há uma relação íntima entre o que ocorre no âmbito doméstico e no âmbito do trabalho remunerado (SOUZA *et al*, 2018).

Essa relação gênero *versus* trabalho será abordada com aprofundamento mais à frente. Contudo antes da continuidade da próxima seção desse referencial, importante mencionar que esta parte está concentrada nos conceitos que permeiam a desigualdade de gênero, e para compreender completamente essa disparidade, é preciso entendê-la no contexto de outras características e não apenas de gênero. Para ilustrar, bell hooks (2018) defende a necessidade de considerar os efeitos combinados de gênero, classe e raça na perpetuação e sustentação da desigualdade.

O gênero também está relacionado à idade, deficiência, orientação sexual e assim por diante. Outra feminista e ativista social, Kimberlé Crenshaw, concentra seus estudos na interseção de raça e gênero. Este termo, **interseccionalidade**, cunhado pela autora em 1989, refere-se a:

“... uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela **trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras**. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram

opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento” (CRENSHAW, 2002).

Por fim, cabe destacar a distinção entre os termos **preconceito e discriminação**. Silvio Almeida (2020) em seu livro *Racismo Estrutural* indica a diferença dos termos, explicando que o **preconceito** é o juízo baseado em estereótipos acerca de indivíduos que pertençam a um determinado grupo, e que pode ou não resultar em práticas discriminatórias. A **discriminação**, por sua vez, é a atribuição de tratamento diferenciado a membros desses grupos. Utilizou-se dessa forma, ao longo deste estudo, as expressões “atos discriminatórios” ou “discriminação” para explicitar os atos ou tratamento diferenciados recebido pelas mulheres em consequência do seu gênero.

Concluída a breve descrição dos conceitos relevantes para o estudo, é preciso compreender que a natureza e as causas da desigualdade de gênero são multifacetadas e complexas e estão além da redução a alguns fatores essenciais. Assim na seção seguinte serão revisadas as principais causas que contribuem para a desigualdade de gênero no local de trabalho, abordando especificamente o espaço universidades.

2.3 DESIGUALDADE DE GÊNERO NO LOCAL DE TRABALHO E NAS UNIVERSIDADES

Depois da educação, a igualdade de direitos no trabalho fornece um dos principais meios para se alcançar independência, segurança econômica e bem-estar, status, senso de realização profissional e crescimento pessoal. Beauvoir (1980) menciona que a mulher somente poderá ter uma liberdade efetiva por meio do trabalho. Historicamente os papéis das mulheres têm sido vistos como mais focados na esfera doméstica, somente nos últimos 20 anos as mulheres vêm desempenhando um papel mais significativo no local de trabalho (OIT, 2018). Em muitos países, as taxas de participação no local de trabalho entre homens e mulheres são bastante próximas, mas podem ser encontradas diferenças quando exploramos onde eles estão empregados (por exemplo, quais setores), em que níveis de antiguidade e remuneração e os tipos de contratos que possuem que têm implicações para segurança no emprego e benefícios no local de trabalho (OIT, 2018). Nesta seção, serão abordados assuntos relacionados a participação das mulheres no mundo do trabalho, sua representatividade na população economicamente ativa, rendimentos, as disparidades dentre os homens e mulheres nesses marcadores laborais e a feminização do trabalho.

Entre as conquistas resultantes da luta das mulheres pela igualdade está o direito ao voto, a disseminação de métodos contraceptivos e o aumento da inserção no mercado de trabalho (LUCAS *et al.*, 2010). Evidente que o mercado de trabalho também mudou, não apenas para as mulheres, mas também para os homens, posto que toda a sociedade vem sendo reconfigurada diante da modernidade, alterando nossas perspectivas quanto ao trabalho e quanto à vida social. É natural, portanto, que essa nova configuração impacte o mercado de trabalho, não sendo possível atribuir exclusivamente ao feminismo a responsabilidade por esta renovação (SIQUEIRA E BUSSINGUER, 2020).

Entretanto, ainda que tenha ocorrido alguma inserção da mulher no mercado de trabalho e o avanço de legislações que buscam protegê-la, é possível perceber atitudes de discriminação, uma vez que ainda persistem desigualdades entre homens e mulheres no mundo do trabalho.

Para compreensão dessas desigualdades, Souza *et al.* (2018) apresentam o conceito de divisão sexual do trabalho que demonstra que o mundo do trabalho é dividido sexualmente: há profissões ditas masculinas (engenheiros, presidentes, médicos...) e femininas (secretárias, enfermeiras, empregadas domésticas...) e em decorrência disso o trabalho masculino e feminino é valorizado de modo diverso pela sociedade e pelo mercado. Geralmente, o trabalho intelectual e de maior prestígio é associado aos homens, enquanto o trabalho relacionado ao “cuidado” e os de menos prestígio, às mulheres. Em uma sociedade patriarcal, o trabalho feminino resta subvalorizado e subestimado.

Ao longo de um processo histórico social, marcado pela reprodução dos estereótipos, foram perpetuadas ideias de dominação masculina e de fragilidade feminina, do “homem provedor” e da “mulher cuidadora”, e de expressões comumente repetidas como “lugar de mulher é na cozinha” e “mulher é piloto de fogão” (DANTAS, 2012).

Eccel e Alcadipani (2012, p. 53) afirmam que “destas relações desiguais resultam os dividendos patriarcais, que são vantagens práticas que os homens têm sobre as mulheres, tais como salários mais altos, controle do poder político, da riqueza e da violência”, essa condição acarreta uma segregação ocupacional às mulheres, sendo permitido o ingresso em áreas profissionais menos valorizadas, em atividades mais simples, cujos salários e condições de trabalho são piores.

Para o aprofundamento de reflexões sobre o papel atual e esperado das mulheres na sociedade, as desigualdades persistentes entre homens e mulheres em suas distintas dimensões de análise, a produção e apreciação de indicadores estatísticos tornam-se fundamentais. Assim

a obtenção e análise destes dados tem um duplo objetivo: enriquecer o debate, proporcionando informações destacadas sobre o tema, e corroborar a importância de se manter uma agenda pública permanente, que coloque a igualdade de gênero como um dos eixos estruturantes da formulação de políticas públicas no país (IBGE, 2014).

Segundo o Manual de Gênero da Divisão de Estatísticas das Nações Unidas (UNSD, 2016) as estatísticas de gênero devem refletir as questões relacionadas aos aspectos da vida de mulheres e homens, incluindo as suas necessidades específicas, oportunidades ou contribuições para a sociedade. Em todas as sociedades existem diferenças entre o que é esperado, permitido e valorizado em uma mulher e o que é esperado, permitido e valorizado em um homem. Estas diferenças têm um impacto específico sobre mulheres e homens em todas as fases da vida, e podem determinar, por exemplo, diferenças na saúde, educação, trabalho, vida familiar e no bem-estar geral de cada um.

Na sequência são apresentados alguns dados que demonstram essa realidade.

Apesar da feminização do trabalho no mundo contemporâneo, observa-se que a taxa de participação das mulheres, historicamente, é inferior à dos homens e assim permanece. Dados do estudo realizado pela OIT – *World Employment and Social Outlook: Global Progress on Female Employment Trends 2018* – demonstram uma taxa global de participação feminina na força de trabalho de 48,5% - 26,5 pontos percentuais abaixo da taxa masculina. Além disso, a taxa de desemprego das mulheres em 2018 - 6% - é cerca de 0,8 pontos percentuais superior à dos homens. Esses dados indicam que para cada dez homens que trabalham, apenas seis mulheres estão empregadas (OIT, 2018). No Brasil a situação das mulheres está em condições semelhantes, a taxa de participação feminina na força de trabalho em 2019 foi de 54,5%, contra 73,7% dos homens (IBGE, 2021).

Os dados do levantamento “Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil” elaborado pelo IBGE, indica que entre a população com 25 anos ou mais, cerca de 19,4% das mulheres possuíam curso superior completo, contra 15,1% dos homens, entretanto, a maior qualificação não reflete em melhor posição: em 2019, as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de $\frac{3}{4}$ do rendimento dos homens; e as mulheres ocupavam apenas 37,4% das posições de gerência. O mesmo relatório evidencia o fato de que no Brasil, em 2019, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens - 21,4 horas contra 11,0 horas semanais (IBGE, 2021).

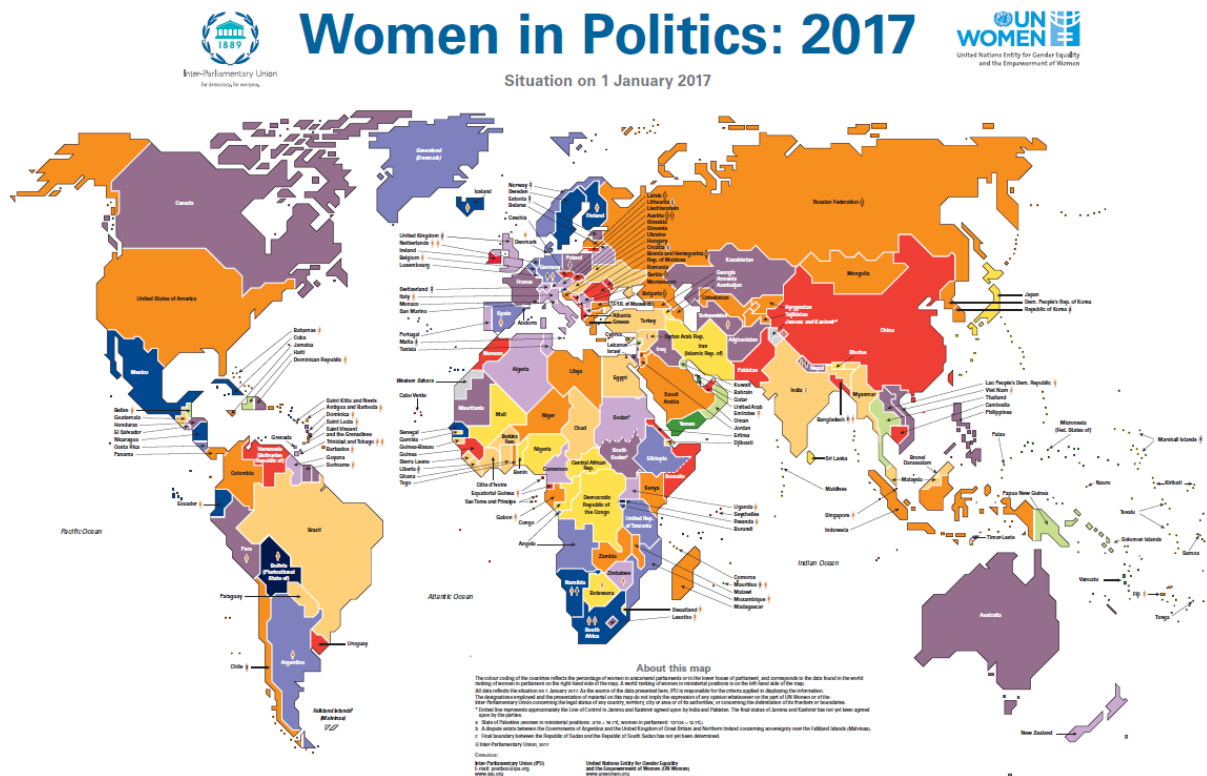
Nessa mesma linha o relatório da OIT de 2018 mostra que as mulheres enfrentam déficits significativos na qualidade do emprego. Por exemplo, em relação aos homens, as

mulheres ainda têm duas vezes mais chances de serem trabalhadoras familiares não remuneradas. Isso significa que elas contribuem para a empresa familiar voltada para o mercado, mas muitas vezes estão sujeitas a condições de trabalho vulneráveis, sem um contrato escrito, sem respeito às leis trabalhistas ou acordos coletivos. Enquanto nos países emergentes a proporção de mulheres trabalhadoras familiares não remuneradas diminuiu na última década, nos países em desenvolvimento ela continua alta, 42% do emprego feminino em 2018, em comparação com 20% do emprego masculino (OIT, 2018).

Partindo da esfera privada para a pública, este também é um setor que não está isento de relações desiguais de gênero. Embora a seleção para o ingresso cooperar para que o processo ocorra de forma mais ampla e democrática, a existência dos planos de carreira, onde ocorrem as promoções por critérios ditos como iguais, há ainda uma disparidade entre homens e mulheres, conforme apontam os dados: os Estudos Enap (2014), a partir de OCDE - “Closing the Gender Gap: Act Now” (2012) - mostra que há um percentual de 41,7% de mulheres entre os trabalhadores do setor público, no Brasil. Essa taxa é inferior à média dos países da OCDE, de 46%, segundo dados de 2012 e 2014.

Outra área em que a aparição das mulheres é bastante *sui generis*, é o mundo da política. A figura abaixo apresenta o panorama geral das mulheres na política no mundo.

Figura 1 - Mulheres na política, mundo, 2017



Fonte: ONU Mulheres (2017)

<https://www.ipu.org/resources/publications/infographics/2017-03/women-in-politics-2017>

A figura demonstra no mapa a baixa participação de mulheres na política, especificamente no governo executivo e no parlamento, mas não somente uma classificação do país para representação ministerial e parlamentar, e sim também estatísticas sobre mulheres em cargos de liderança política - chefes de Estado ou de governo, mulheres porta-vozes do Parlamento, bem como pastas ministeriais detidas por mulheres em todo o mundo. Enquanto os países em roxo possuem as mais altas taxas de participação feminina, nos países em amarelo, como o Brasil, encontram-se as taxas mais baixas.

Ainda na esfera pública, especificamente numa análise da administração pública federal, o estudo de Vaz constatou que quanto mais alto o cargo atribuído, maior o nível decisório associado ao posto de trabalho e menor a participação feminina. Nos dados encontrados 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, os cargos mais altos. “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).

Assim, apesar dos estudos recentes sobre o mercado de trabalho demonstrarem uma reestruturação radical nas dinâmicas do trabalho remunerado, no mundo todo, nos últimos 50 anos, sob a perspectiva do gênero, pode-se afirmar que ocorreu uma feminização geral do trabalho, ou seja, o novo regime de funcionamento da economia mundial, acelerado nas décadas mais recentes pela globalização e pelo neoliberalismo, entre outros, impulsionou uma entrada maciça de mulheres na força de trabalho remunerado. Entretanto, conforme demonstrado nos dados acima, a feminização do trabalho não significou maior igualdade de gênero nesse mercado (SOUZA et al, 2018).

Em resumo, as mulheres permanecem em trabalhos precários e vulneráveis, em setores já tradicionalmente por elas ocupados. Recebem os piores salários e possuem jornadas extensas e incalculáveis de trabalho, produto da acumulação do trabalho remunerado com os serviços de cuidados (IPEA, 2012).

Analisando estritamente as universidades, órgão objeto desta pesquisa, e a ocupação de mulheres nos postos hierárquicos mais elevados, os dados não diferem muito dos já apresentados até aqui.

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

Uma outra 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).

Ambrosini (2017) 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.

Utilizando dados da recente pesquisa realizada na Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC (universidade objeto desta pesquisa), que verificou a ocupação dos cargos gerenciais por mulheres nas últimas três décadas, a representação feminina nos principais cargos (reitor, vice e pró-reitores) foi de apenas 23,88%, percentual semelhante aos apresentados até aqui (KLOSTER E SCHLICKMANN, 2021).

Segundo este mesmo estudo, ampliando para análise da ocupação de cargos de direção nos centros de ensino da UDESC, as mulheres ocupam um total de 33,16% e os homens 66,84%. 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 (KLOSTER E SCHLICKMANN, 2021).

Conforme apontam Kloster e Schlickmann (2021) aparentemente, a diferença da ocupação feminina nos cargos gerenciais é mais nítida ao se tratar dos cargos nos níveis hierárquicos superiores. Quando analisado o quadro geral de ocupação de chefias da UDESC, excluindo as mais elevadas: reitor, vice, pró-reitor e diretores, essa discrepância cai bruscamente, as mulheres inclusive ultrapassam os homens, 52% contra 48%, nos cargos de funções de confiança de baixa hierarquia. O mesmo foi 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).

Perceptivelmente há um descompasso nas relações de gênero no local do trabalho quando comparados homens e mulheres, seja na esfera privada, carreira pública e/ou diretamente nas universidades. O próximo item deste referencial tratará das possíveis causas que os estudos têm apontado como determinantes para esse cenário.

2.4 BARREIRAS NA ASCENSÃO DA CARREIRA

A existência da desigualdade de gênero no mercado de trabalho é manifesta conforma demonstrado na seção anterior e a disparidade resta mais acentuada quando tratamos da ascensão da carreira da mulher. A busca pela equidade no local de trabalho persiste e dados como da pesquisa realizada pelo IBGE (2021) intrigam ainda mais os pesquisadores da área na busca da compreensão das causas dessas diferenças – o estudo demonstra que as mulheres receberam 77,7% ou pouco mais de $\frac{3}{4}$ do rendimento dos homens em 2019. A desigualdade de rendimentos do trabalho era maior entre as pessoas inseridas nos grupos ocupacionais que auferem maiores rendimentos, como diretores e gerentes e profissionais das ciências e intelectuais, grupos nos quais as mulheres receberam, respectivamente, 61,9% e 63,6% do rendimento dos homens.

Este mesmo do IBGE (2021) aborda a inserção das mulheres em posições de liderança tanto no setor público quanto no setor privado. No setor público, vale lembrar que muitos dos cargos gerenciais são providos sem concurso público ou seleção interna, mas com

discricionariiedade pela administração pública. Trata-se de um indicador que, além de endereçar a questão da participação das mulheres na vida pública e tomada de decisão, colabora com a compreensão de certas características do mercado de trabalho, como a desigualdade de rendimentos entre homens e mulheres. No Brasil, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres, em 2019. A maior desigualdade por sexo foi encontrada nos 20% da população ocupada com os maiores rendimentos do trabalho principal (77,7% contra 22,3%), em que se concentram as pessoas brancas, revelando, também, que as mulheres estão ainda mais sub-representadas em cargos gerenciais mais bem remunerados e com potencialmente mais responsabilidades.

Logo, identificar as barreiras que as mulheres enfrentam ao buscar ocupar cargos de níveis mais estratégicos é essencial. Alguns estudos apresentam algumas hipóteses, como é o caso de Eagly e Carly (2007) que fazem menção a cinco principais barreiras: preconceito; resistência à liderança feminina; estilo de liderança; demandas da vida familiar; capital social. O estudo de Hryniewicz e Vianna (2018) analisaram os mesmos cinco fatores de Eagly e Carly, adicionando outros três: Maternidade; Aparência Pessoal; e Divisão de Tarefas na Infância. Parte destes fatores apontados também são temas de outros estudos, tais como: preconceito, barreiras associadas aos códigos masculinos, estilo de liderança, relação família-trabalho, profissionalização e gênero (MILTERSTEINER ET AL 2020; CERIBELI ET AL 2017; ROCHA-COUTINHO E COUTINHO 2011; CRAMER ET AL 2002).

Inicialmente serão descritas as metáforas do teto de vidro e do labirinto, conceitos estes que podem auxiliar na compreensão das barreiras encontradas pelas mulheres em sua trajetória profissional. Na sequência serão discutidas cada uma dessas possíveis barreiras impostas às mulheres apresentadas nas pesquisas citadas, que possivelmente fazem parte da realidade das servidoras da universidade objeto deste estudo e podem auxiliar na construção da Política de Promoção da Igualdade.

2.4.1 Metáfora do “teto de vidro” e do “labirinto”

Wirth (2001) indica o surgimento do termo teto de vidro na década de 70 nos Estados Unidos referindo-se como “barreiras artificiais invisíveis, criadas por preconceitos atitudinais e organizacionais, que bloqueiam as mulheres aos altos cargos executivos”

Vaz (2013) explica que entre as manifestações da segregação de gênero no mercado de trabalho, há a segregação hierárquica (ou vertical), denominada como teto de vidro,

fenômeno que se caracteriza pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, resultado em sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações.

Num artigo publicado no *Wall Street Journal* em 1986, Hymowitz e Schellhardt trouxeram um possível resposta a falta de mulheres em posições de poder e autoridade: “mesmo aquelas poucas mulheres que subiram na hierarquia acabaram colidindo com uma barreira invisível. A diretoria executiva parecia ao seu alcance, mas elas simplesmente não podiam quebrar o teto de vidro” (HYMOWITZ E SCHELLHARDT apud EAGLY E CARLI 2007, p. 1).

A metáfora tal como era exposta na década de 70 e 80 fazia menção às barreiras como absolutas, onde os altos postos eram de alguma forma inatingíveis, entretanto os tempos mudaram e a metáfora talvez não seja a mais adequada. Para Eagly e Carli (2007) essa terminologia do teto de vidro como uma barreira absoluta, rígida e impenetrável em um nível hierárquico específico das organizações, ignora a complexidade e variedade de obstáculos que a mulher pode enfrentar ao longo da carreira. Assim, como algumas mulheres chegam a alcançar o objetivo, o topo de carreira agora é algo claro e atingível, não havendo mais um bloqueio total e a sugestão das autoras é uma nova metáfora, a de um labirinto, sem barreiras absolutas, mas com inúmeras formas de chegar ao objetivo. Para elas a descrição do labirinto é uma imagem que:

Como um símbolo contemporâneo, transmite a ideia de uma jornada complexa em direção a um objetivo pelo qual vale a pena lutar. A passagem por um labirinto não é simples ou direta, mas requer persistência, consciência do próprio progresso e uma análise cuidadosa dos quebra-cabeças que estão por vir. É esse significado que pretendemos transmitir. Para as mulheres que aspiram à liderança de topo, os caminhos existem, mas são cheios de voltas e reviravoltas, inesperadas e esperadas. Como todos os labirintos têm uma rota viável para o centro, entende-se que os objetivos são alcançáveis. A metáfora reconhece obstáculos, mas não é, em última análise, desanimadora (EAGLY e CARLI, 2007, p.2)

Para as autoras ao compreender as várias barreiras que constituem este labirinto e como algumas mulheres as ultrapassam, pode-se trabalhar de forma mais eficaz para melhorar a situação, na seqüência serão descritas individualmente cada barreira.

2.4.2 Maternidade e Cuidados

Milstersteiner et al (2020) indicam que disparidades salariais são comumente relacionadas à forte ligação entre a mulher e a família. Refere-se a hiatos comuns na carreira da mulher por causa da gravidez e da educação dos filhos; da percepção da sociedade sobre os valores femininos; e da suposta preferência da mulher por um equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, o que difere da visão masculina de busca por melhores posições.

Exemplificando em dados, estudos sobre o uso do tempo por indivíduos no Brasil mostram que as mulheres gastam mais tempo com o trabalho doméstico mesmo quando recebem uma alta renda, quando são chefes de família e quando têm uma ocupação remunerada, enquanto os homens gastam menos tempo mesmo quando não são chefes de família ou não têm uma ocupação remunerada (Ipea, 2012).

E não se trata de uma tendência nacional – o documento “Mulheres no Trabalho: Tendências 2016” divulgado pela OIT, numa análise realizada com base em 23 países de economia desenvolvida e em 23 países de economia em desenvolvimento indica que, independentemente da economia do país, as mulheres estão menos horas em trabalho remunerado e mais horas com cuidados doméstico e dos filhos. Ainda que as horas gastas com o serviço doméstico tenham diminuído ao longo do tempo, o mesmo não acontece no cuidado com os filhos, por isso, não há redução significativa (OIT, 2016). À vista disso, tanto o casamento quanto a maternidade, para a mulher que atua no mercado de trabalho, ainda se apresenta como questões que podem interferir nas suas decisões profissionais e pessoais. Em contrapartida, o homem pode sentir menos impacto em sua vida particular e na carreira quando decide constituir uma família.

Eagly e Carli (2007) na aplicação do seu conceito/metáfora do labirinto expõem que *“para muitas mulheres, as voltas mais fatais no labirinto são aquelas feitas sob a pressão das responsabilidades familiares”*. Assim as mulheres continuam a interromper a carreira, a tirar mais dias de folga e a trabalhar meio período, como consequência elas têm menos anos de experiência profissional e menos horas de trabalho por ano, o que retarda o progresso na carreira e reduz seus ganhos.

No caso específico de uma análise de discurso que objetivou explicar, mesmo que de forma exploratória, a subjetividade incorporada nas relações de gênero articuladas na Universidade Federal de Lavras (UFLA), percebeu-se que tanto as mulheres quanto os homens, referiram-se à dificuldade que a mulher encontra para conciliar a família e o trabalho. Quando a análise se centrava na mulher, percebeu-se que as representações sociais a respeito da dupla jornada são comuns, ou seja, a coletividade (homens e mulheres) apontaram que há uma

concorrência entre família e trabalho, no caso da mulher. Apesar de perceber uma mudança em relação aos papéis de cada um, ainda há a percepção que a responsabilidade maior pelos cuidados que envolvem a casa e os filhos cabe à mulher (CRAMER *et al*, 2002).

A mesma realidade foi percebida pelas entrevistadas do estudo de Rocha-Coutinho e Coutinho (2011):

Para nossas entrevistadas, a chegada de um filho pode interferir tanto positiva quanto negativamente na carreira profissional da mulher, alterando, inclusive, suas prioridades. De um lado, pode trazer uma maior preocupação, levando-a a se dividir entre o trabalho e a maternidade. Assim, quase todas as entrevistadas com filhos afirmaram que, após o nascimento do bebê, tiveram que fazer algumas alterações em sua vida profissional, como tentar manter um horário fixo de trabalho, evitar horas extras – especialmente nos finais de semana –, dedicar um tempo de seu dia ou de sua semana exclusivamente à família e reduzir as viagens de negócios.

Por fim, Ceribeli et al (2017) na análise de desafios e percepções sobre as mulheres em cargos de chefia, indica que um dos pontos levantado durante as entrevistas referiu-se aos possíveis obstáculos que as mulheres enfrentam ao terem que conciliar as exigências do trabalho com as demandas domésticas. A maioria das entrevistadas relata lidar com alta sobrecarga de atividades, que submergem dos afazeres domiciliares e os profissionais, resultando em dupla ou tripla jornada, e que questões familiares limitam, muitas vezes, o desenvolvimento de suas carreiras.

2.4.3 Identidade

As pesquisas de liderança indicam que os estilos são influenciados pelo gênero, dado que as pessoas constroem estereótipos sobre as diferenças de sexo nos aspectos do comportamento. Carli e Eagly (2001) no estudo introdutório sobre gênero e liderança, reportam aos atributos “agênticos” e “comunais” como aspectos dos papéis de gênero que são relevantes para compreensão da liderança e considerados como traços eminentemente masculinos e femininos respectivamente. Assim as características “agênticas”, relacionadas mais fortemente aos homens do que às mulheres, descrevem uma tendência para assertividade, controle e confiança, estando vinculados a aspectos instrumentais e racionais (ser agressivo, ambicioso, dominante, independente, audacioso, confiante e competitivo). De outra parte, as características “comunais”, atribuídas mais densamente às mulheres, descrevem principalmente a preocupação com o bem-estar de outras pessoas (carinhosa, prestativa, gentil, sensível), características estas que priorizam os sentimentos e as relações, vinculam-se à cooperação, receptividade e empatia por exemplo (CARLI E EAGLY, 2001).

A questão da identidade feminina *versus* a dita “masculinização” da mulher é abordada em diversos estudos. O termo aqui apresenta-se entre aspas pois não há uma masculinização, e sim a adoção de traços que culturalmente relacionam-se ao universo masculino. Em Miltersteiner *et al* (2020, p. 8), por exemplo, foi constatado que: coerentemente com a teoria que tende a denotar a existência de estilos de liderança mais fortes – relacionados na sociedade aos homens –, a maioria das entrevistadas tende a reproduzi-los. Provavelmente para afirmarem seu poder e autoridade, parecem assumir traços de assertividade, em particular diante de cobranças por resultados.

Assim, para ascender na carreira, estudos demonstram que a mulher teve de se adaptar a organizações que foram criadas para homens e por homens, baseada em valores masculinos (MILTERSTEINER *et al*, 2020; EAGLY e CARLI, 2007). Para chegar ao topo de carreira, as mulheres adaptam suas identidades, assimilando os comportamentos de seus colegas do sexo masculino. Os traços considerados culturalmente mais agênticos estão associados, no imaginário da maioria das pessoas, à liderança eficaz - talvez porque uma longa história de dominação masculina dos papéis de liderança tornou difícil separar as associações de líderes das associações masculinas (EAGLY e CARLI, 2007).

Neste mesmo sentido, numa análise do exercício da gerência universitária por docentes mulheres, Miranda *et al* (2012), em relação ao mote da identidade, indicaram que as mulheres que assumem cargos de gerência deparam-se com a necessidade de incorporar traços identitários gerenciais, originalmente influenciados por valores masculinos, pois, tradicionalmente a função gerencial era executada por homens, ao mesmo tempo em que possuem traços típicos de outros papéis que assumem na vida pessoal, tais como os de mãe e esposa.

Entretanto, ao assumir essa postura, as mulheres se veem em um duplo vínculo. Se forem altamente comunais, podem ser criticadas por não serem suficientemente ativas. Mas se forem altamente agênticas, podem ser criticadas por não terem comunhão. De qualquer forma, elas podem deixar a impressão de que não têm “o material certo” para cargos (EAGLY e CARLI, 2007).

Desse modo as líderes femininas frequentemente lutam para cultivar um estilo apropriado e eficaz - um que reconcilie as qualidades comunitárias que as pessoas preferem nas mulheres com as qualidades agênticas que as pessoas acham que os líderes precisam para ter sucesso. (EAGLY e CARLI, 2007). Então, para não serem julgadas pela “masculinização” de suas ações, elas procuram maneiras de projetar autoridade sem depender dos comportamentos

autocráticos que as pessoas consideram tão chocantes nas mulheres. E isso, segundo os autores, gera uma preocupação excessiva com o papel a ser representado e a tentativa de ao mesmo tempo manter um senso de autenticidade como líder, o que complica ainda mais o labirinto pelo qual percorrem.

2.4.4 Investimento na carreira

Chênevert e Tremblay (2002) sugerem que o capital humano é um dos determinantes para explicar o menor sucesso na carreira da mulher em comparação com a do homem. Este determinante do capital humano enseja que, as pessoas que investem mais em educação, treinamento e experiência são aquelas que obtêm mais opções ao longo da carreira. Sendo assim, consoante Tanure *et al.* (2006), indicam que historicamente os homens puderam investir mais em sua carreira profissional que as mulheres, o que os permitiu maior participação nas posições executivas.

Nesta mesma linha, Cramer et al (2002) notaram na análise dos discursos dos entrevistados, uma distinção entre os gêneros quando a relação entre ambos envolve a formação do profissional. Percebeu-se pela análise das entrevistas que as mulheres encontram mais obstáculos para se profissionalizarem do que os homens, restou evidenciado o fato de que as mulheres não possuem muitas possibilidades de profissionalização, pois isso exige abdicar de um tempo do convívio e cuidado da família, tarefas socialmente delegadas às mulheres.

Outra parte de investimento na carreira remete ao que os autores Eagly e Carli chamam de capital social – socialização com colegas e construção de redes profissionais. Eles apresentam o resultado de um estudo que sugere que o capital social é ainda mais necessário para o avanço dos gerentes do que o desempenho habilidoso das tarefas gerenciais tradicionais. Assim o subinvestimento no capital social pelas mulheres pode advir: 1) da tentativa de equilíbrio trabalho/família, que reduz o tempo das mulheres para desenvolver tal atividade, ou 2) mesmo para mulheres com tempo disponível, elas podem achar difícil se envolver e se beneficiar de redes informais se forem a minoria. Em tais ambientes, as redes influentes são compostas quase que inteiramente ou inteiramente por homens. Romper com essas redes pode ser difícil, especialmente quando os homens centralizam suas redes em atividades que envolvam outros homens somente (EAGLY E CARLI, 2007).

2.4.5 Discriminação

Num artigo que analisou a percepção das mulheres executivas que chegaram ao topo da hierarquia de grandes empresas no Brasil, Tanure et al (2006) concluíram que no ambiente empresarial atual, predominantemente masculino, as mulheres executivas têm que lidar com uma carga considerável de atos discriminatórios machistas por parte de superiores, pares e subordinados. Segundo os autores “os preconceitos se manifestam em relação ao lócus de seu trabalho, do tipo “isto não é trabalho para mulher”, *visão predominante nas indústrias pesquisadas*” (TANURE et al, 2006, p. 13). A mulher executiva é obrigada a lidar com a contradição apontada no item sobre identidade deste capítulo, deve trabalhar “como homem” em contraposição a ser “feminina”. Como resultado da pesquisa, os autores apontaram que este é um dos fatores que mais incomoda grande parte das executivas.

O texto de Eagly e Carli (2007) apresentam um estudo que verificou se os salários totais dos indivíduos poderiam ser previstos por sexo e outras características. Embora a maioria das variáveis afetasse os salários de homens e mulheres de maneira semelhante, havia exceções. Casamento e paternidade, por exemplo, foram associados a salários mais altos para os homens, mas não para as mulheres. Em contraste, outras características, como os anos de escolaridade, tiveram um efeito mais positivo sobre os salários das mulheres do que sobre os dos homens. Mesmo depois de ajustar os salários para todas as diferenças entre homens e mulheres, o estudo mostrou que os salários das mulheres permaneceram mais baixos do que os dos homens. A inexplicável lacuna de gênero é consistente com a presença de discriminação salarial.

Em igual direção, nos discursos analisados durante uma pesquisa realizada na UFLA, entendeu-se que as mulheres necessitam fazer um esforço muito grande para que consigam ser notadas em relação ao seu desempenho. Também isso é visto em relação à ascensão para posições de comando, como chefia e coordenação de departamentos entre outros cargos administrativos. (CRAMER ET AL, 2002)

Fato curioso fora apontado por Miltersteiner *et al* (2020) acerca da discriminação vivenciada no ambiente de trabalho decorrente do gênero, a maioria das entrevistadas alegou, inicialmente, não terem sido objeto de atos discriminatórios. Paradoxalmente, quando questionadas sobre a existência de ações discriminatórias sofridas por outras mulheres, todas informaram acreditar na sua existência. Os autores apontam a existência de relatos ou fatos que

se enquadrariam em situações de discriminação, mas que foram, todavia, ignoradas pelas entrevistadas. Inferiu-se que ao não apontar os atos sofridos, as entrevistadas pretendiam evitar algum tipo de questionamento sobre seu sucesso alcançado.

Neste mesmo sentido, as entrevistadas por Rocha-Coutinho e Coutinho (2011) apontaram, no que diz respeito à atuação das mulheres em cargos de tomada de decisão, para o fato de que as mulheres ainda sofrem, de modo geral, mesmo que de forma velada, discriminação, especialmente quando se trata de cargos mais elevados, como aqueles ligados aos da Diretoria da empresa, tendo que provar sua habilidade e competência mais do que os homens no seu exercício profissional.

Com base no conjunto dos estudos analisados, pode-se constatar que a mulher ainda sofre com a discriminação validada por códigos culturais na sua busca por ascensão a posições de maior responsabilidade e liderança. Adiante serão verificadas as práticas de gestão que tem procurado evitar tal modelo e buscam dessa forma promover a igualdade de gênero no local de trabalho.

2.5 POLÍTICAS OU PROGRAMAS DE IGUALDADE DE GÊNERO EM IES

Secchi (2016) afirma que uma política pública é uma diretriz elaborada para enfrentar um problema público. E que 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.

Pensando a desigualdade de gênero enquanto problema público, adicionando-se o fato que são inúmeros os motivos históricos, culturais e tradicionais pelos quais a igualdade de gênero nem sempre pode ser alcançada, a sua desconstrução é um desafio sempre presente aos sujeitos políticos.

O Plano Nacional de Políticas para as Mulheres, indica 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). Ainda segundo Soares (2004, p. 114) o “Estado precisa reconhecer as demandas específicas das mulheres e admitir a existência dessas desigualdades e do seu papel determinante nas ações capazes de combater as desigualdades”.

Assim, o desenvolvimento de políticas públicas deve ser capaz de promover a igualdade no mundo do trabalho e a autonomia econômica das mulheres. E conforme aponta Soares (2004) as políticas voltadas à equidade devem enfrentar os eixos centrais que constroem a desigualdade cotidianamente, ou seja, a falta de autonomia pessoal e econômica, a desigualdade na divisão sexual do trabalho, na família, a autonomia do corpo e a sexualidade, o racismo e os preconceitos e romper com o silêncio e a invisibilidade das vozes das mulheres.

Considerando que a universidade é uma instituição social diferenciada e definida por sua autonomia intelectual (CHAUI, 2003, p.5), partindo do constante debate sobre o papel das mesmas frente à sociedade, espera-se que essas instituições estejam a frente em elaborar e aplicar políticas que mitiguem essas práticas discriminatórias histórica e culturalmente estabelecidas contra a mulher.

Um dos instrumentos para a promoção da igualdade entre os sexos é o plano ou política para a igualdade de gênero. Este é um instrumento de gestão estratégica que procura difundir uma política de igualdade na organização a todos os níveis. A um nível micro social é esperado que um plano de igualdade organizacional contribua para uma real alteração de mentalidades e sedimentação de uma cultura de paridade entre os sexos (OLIVEIRA e VILLAS-BOAS, 2012).

Um plano de igualdade de gênero é um conjunto de medidas corretivas, desenhadas a partir de um diagnóstico de situação e direcionadas para alcançar numa determinada empresa ou instituição a igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, eliminando a discriminação em função do sexo (OLIVEIRA; VILLAS-BOAS, 2012).

Ainda conforme as mesmas autoras, uma proposta de política de igualdade como a pretendida neste estudo:

...deve ser universal, incidindo sobre todas as pessoas que integram a instituição e não só sobre o grupo das mulheres; deve ser transversal, abrangendo todas as áreas de gestão da organização, dinâmico, ser encarado e desenvolvido como um processo progressivo que está submetido a mudanças constantes e ainda sistemático e coerente, sendo que para tal o cumprimento da metodologia desenhada deve conduzir a uma efetiva igualdade de gênero que é o objetivo final do projeto. É ainda fundamental que seja desenhado especificamente para a entidade em questão e que seja passível de ser modificado em função das necessidades e possibilidades reais (ser flexível) (OLIVEIRA; VILLAS-BOAS, 2012, p.123).

A estrutura de uma política possui n variações e não há um modelo único que deva ser seguido pelas instituições públicas. Conforme mencionado pelas autoras acima, a política deve ser “desenhada especificamente para a entidade em questão”. Contudo, alguns itens estruturais como princípios, objetivos, eixos, ações e avaliação são comuns a grande parte dos documentos pesquisados e servirão como base para orientar a construção da política para a UDESC.

A primeira fase para elaboração e implementação de um plano de igualdade de gênero é o correto diagnóstico da situação atual da instituição (Pernas *et al.*, 2008). Compreende-se que o levantamento histórico/numérico realizado na pesquisa apresentada no referencial teórico que identificou a representação feminina nos cargos gerenciais da UDESC (KLOSTER; SCHLICKMANN, 2021) pode ser englobado como instrumento de diagnóstico, além do questionário proposto no presente estudo.

Souza et al (2018) ainda em complemento ao diagnóstico indica que é comum que as organizações do setor público brasileiro não disponham de banco de dados que identifiquem o sexo de seus funcionários. A presença de informações sobre cor e identidade de gênero, são ainda menos frequentes. Segundo as autoras, isso significa que o trabalho não envolve somente a realização de uma pesquisa junto aos funcionários, mas também a reformulação e a atualização do cadastro de pessoal.

Ainda segundo Pernas *et al.* (2008), a elaboração de um plano para promoção de uma política de igualdade entre mulheres e homens requer o envolvimento do organismo ao mais alto nível hierárquico, sendo fundamental essa explicitação por parte da respectiva direção executiva, dela dando conhecimento a todos os departamentos e setores que, ativamente e em rede, deverão participar no processo e por ele ser responsáveis

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo está dividido em 4 (quatro) seções. A primeira descreve a classificação da pesquisa, segundo autores da metodologia da pesquisa científica. Na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos e os sujeitos da pesquisa e por último, os instrumentos e análise dos resultados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

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

Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa aplicada e descritiva.

Possui natureza aplicada, pois, segundo Gil (2002) tem por finalidade prática o intento de gerar conhecimento com vistas ao aperfeiçoamento do objeto de estudo. Neste mesmo sentido Vergara (2010) afirma que este tipo de pesquisa se baseia na necessidade de resolver problemas tangíveis.

Na perspectiva descritiva, possui abordagens quantitativa e qualitativa. É descritiva, pois a pesquisa busca proporcionar uma visão de um fenômeno ou situação, medindo um grupo de pessoas em uma variável ou conceito e proporcionando assim a sua descrição (SAMPIERI et al., 2006). Gil (2002) assevera que as pesquisas descritivas visam à descrição das características de determinada população ou fenômeno, e têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

A abordagem quantitativa advém da aplicação do questionário às servidoras da UDESC. Para Sabino (*apud* LAKATOS e MARCONI, 2011) a análise quantitativa refere-se à informação numérica resultado da investigação e se apresenta num conjunto de quadros, tabelas e medidas. Contudo, o tratamento dos dados exclusivamente na perspectiva quantitativa apesar de trazer informações para melhor conhecer a realidade, apresenta limitações. Assim, quando associada à análise qualitativa, possibilita um aprofundamento real do conhecimento e uma acumulação do saber que são requisitos essenciais da ciência (BAPTISTA, 1999).

A opção pelas abordagens qualitativa e quantitativa decorreu da premissa de que não são abordagens antagônicas entre si, mas sim complementares, entendendo como formas diferentes de responder a um problema de pesquisa (GIL, 2002).

Quanto aos meios trata-se de estudo de caso, pesquisa de campo, bibliográfica e documental. Segundo Gil (2002), estudo de caso consiste numa pesquisa profunda e detalhada, limitada a um ou a poucos objetos. E em relação à pesquisa de campo, o mesmo autor o descreve como um estudo que analisa um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ressaltando a interação entre seus componentes. O autor resalta 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.

Caracteriza-se ainda como pesquisa documental e bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (2011) estas se diferenciam de acordo com a fonte: 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. A técnica de pesquisa bibliográfica foi aplicada ao buscar as referências publicadas em livros, periódicos, *sites*, entre outros, como fonte de dados para subsidiar o referencial teórico e apresentar e discutir os resultados. Já a técnica do tipo documental, consistiu na pesquisa de documentos públicos, a exemplo das resoluções e políticas de promoção da igualdade pesquisadas nas IES.

3.2 PROCEDIMENTOS

Para Triviños (1987), a técnica de triangulação tem como propósito básico abranger a máxima amplitude na descrição, na explicação e na compreensão do objeto em estudo.

Na triangulação combinam-se métodos e fontes de coleta de dados qualitativos e quantitativos por exemplo (entrevistas, questionários, observação e notas de campo, documentos, além de outras), assim como diferentes métodos de análise dos dados: análise de conteúdo, análise de discurso, métodos e técnicas estatísticas descritivas e/ou inferenciais, etc, com objetivo de contribuir não apenas para o exame do fenômeno sob o olhar de múltiplas perspectivas, mas também enriquecer a nossa compreensão, permitindo emergir novas ou mais profundas dimensões (AZEVEDO, 2013).

Neste sentido, a presente pesquisa optou por uma abordagem quantitativa além de uma pesquisa documental, bem como o uso de ferramentas de análise de dados distintas (análise estatística e análise interpretativa) para atingir seus objetivos, conforme exposto na sequência, onde são descritos cada fase e os métodos e instrumentos utilizados.

A primeira fase do estudo consistiu na mensuração dos fatores de interferência e/ou barreiras nas carreiras das mulheres da UDESC, através da aplicação de um questionário às

servidoras da instituição, uma pesquisa do tipo *survey*, que se refere a uma coleta sistemática de informações a partir dos respondentes com o propósito de compreender e/ou prever alguns aspectos do comportamento da população em estudo (SILVA et al, 1997, p. 410).

Identificados os fatores e barreiras, bem como constatada a percepção sobre igualdade de gênero presentes nas relações de trabalho na UDESC, será possível iniciar a elaboração da política de promoção de igualdade de gênero para esta instituição.

Nesta fase a análise de planos, resoluções e políticas de outras universidades e de outras organizações serviram de base para a instrução da política para a UDESC. Este procedimento consistiu na busca de políticas institucionais ou governamentais relacionadas a gênero ou mulher, que contribuíssem para sua inserção, com iniciativas que propiciavam a redução das desigualdades entre homens e mulheres, favorecendo a permanência e ascensão das mulheres nessas instituições. A busca se deu por meio de pesquisa documental com vistas à coleta de dados em sites de IES nacionais, abrangendo universidades públicas, universidades tecnológicas, centros de educação tecnológicas, institutos federais, além de universidades fora do país, que possuíam políticas ou programas do tema que podiam servir de base para o estudo, adaptando os dados para realidade universitária.

Por fim, por meio da técnica de pesquisa documental (foram coletados os documentos disponíveis nos sites das universidades nacionais e internacionais, além da consulta por correio eletrônico), e posterior análise interpretativa, somadas a interpretação dos resultados dos questionários, foi elaborada a proposta de Política de Promoção de Igualdade de Gênero para UDESC, com vistas a solucionar, ou pelo menos mitigar, os desequilíbrios e desigualdades de gênero existentes nesta instituição.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

Os sujeitos da pesquisa corresponderam às mulheres servidoras da Universidade do Estado de Santa Catarina. O total de servidoras em relatório extraído pela Coordenadoria de Recursos Humanos e disponibilizado para esta pesquisa compreendeu 896 mulheres entre professoras e técnicas universitárias, de um total de 1870 servidores. Foi enviado um *e-mail* com link do questionário ao endereço eletrônico institucional de todas. Responderam ao questionário 166 servidoras, via plataforma digital *Google Forms*, no período de abril a maio de 2022. Desta forma, houve uma taxa de 18,52% de adesão ao questionário.

3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA, TÉCNICA DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme já mencionado nos procedimentos metodológicos, serão utilizados os instrumentos questionário, pesquisa bibliográfica e documental.

Abaixo o quadro 1 apresenta as categorias, fatores de análise e instrumentos de coleta de dados para cada objetivo do estudo. O último objetivo específico elencado no item 1.1.2 – Relacionar as diretrizes encontradas no mapeamento de políticas já existentes aos fatores identificados nas percepções das servidoras e nas possíveis barreiras na ascensão de cargos da UDESC – não consta no quadro por não ser objeto de análise.

Quadro 1 - Categorias, fatores de análise e instrumentos de coleta de dados

Objetivos Específicos	Categorias de análise	Fatores de análise	Instrumentos de Coletade dados
<p>Descrever as percepções das servidoras da UDESC sobre a (des)igualdade de gênero no local de trabalho;</p> <p>Identificar possíveis barreiras na ascensão de cargos pelas mulheres na UDESC;</p>	<p>Percepção sobre (des)igualdade de gênero</p> <p>Possíveis barreiras na ascensão de cargos</p>	<p>Compreensão do tema</p> <p>Desafios no trabalho</p> <p>Maternidade/cuidados</p> <p>Identidade</p> <p>Investimento na carreira</p> <p>Discriminação</p> <p>Outros</p>	<p>Questionário (elaborado com base nas pesquisas de percepção e identificação de barreiras na carreira de mulheres)</p>
<p>Mapear propostas de políticas de promoção de igualdade de gênero em IES;</p>	<p>Políticas ou programas de promoção de igualdade de gênero</p>	<p>Estrutura das políticas/resoluções</p> <p>Eixos temáticos e ações</p> <p>Metodologia de aplicação</p> <p>Exemplos de práticas de gestão</p>	<p>Pesquisa documental</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4. RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os resultados obtidos da presente pesquisa, relacionando-os com os objetivos propostos. Para tanto, apresentam-se, inicialmente, os dados obtidos via aplicação do questionário às mulheres servidoras e na subseção seguinte são apresentados os achados das pesquisas documentais com relação às políticas e legislações aplicáveis ao tema promoção da igualdade de gênero.

4.1 Amostra e perfil socioprofissional

A amostra estudada abrange um total de 166 mulheres. Relativamente ao universo de referência, a amostra apresenta uma taxa de 18,52% de adesão ao questionário, visto constar no sistema de recursos humanos 896 mulheres servidoras na UDESC. Contudo, cabe destacar que os objetivos de aplicação do questionário eram a) descrever as percepções das servidoras da UDESC sobre a (des)igualdade de gênero no local de trabalho; e b) identificar possíveis barreiras na ascensão de cargos pelas mulheres na UDESC, não se tratando, pois, de uma intenção quantitativa de pesquisa e sim de obtenção de dados que demonstrassem as possíveis barreiras e percepções sobre gênero na instituição avaliada.

O infográfico 1 a seguir, apresenta as informações sobre as características demográficas coletas das mulheres participantes do questionário: idade, estado civil, quantidade de filhos, média de idade dos filhos

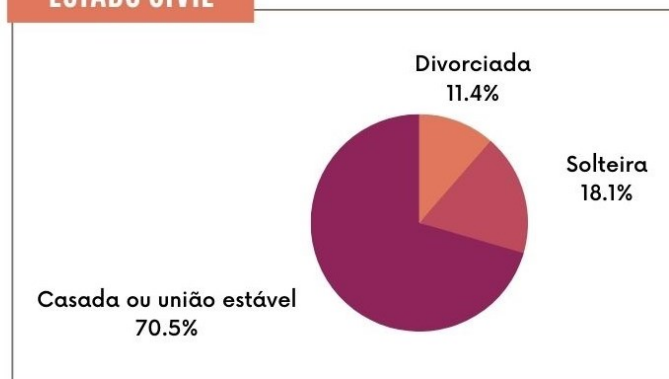
Infográfico 1 – Perfil demográfico

PERFIL DEMOGRÁFICO

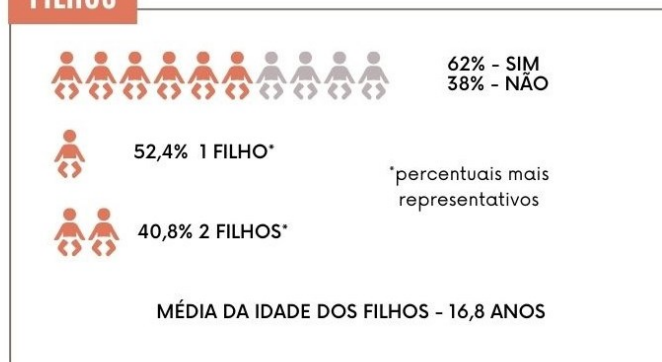
IDADE

MÉDIA DE 44 ANOS (VARIANDO ENTRE 26 E 70 ANOS)

ESTADO CIVIL



FILHOS



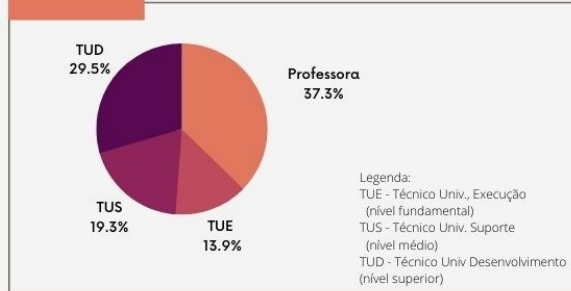
Fonte: Elaborado pela autora

O infográfico seguinte apresenta o perfil profissional das respondentes:

Infográfico 2 – Perfil profissional

PERFIL PROFISSIONAL

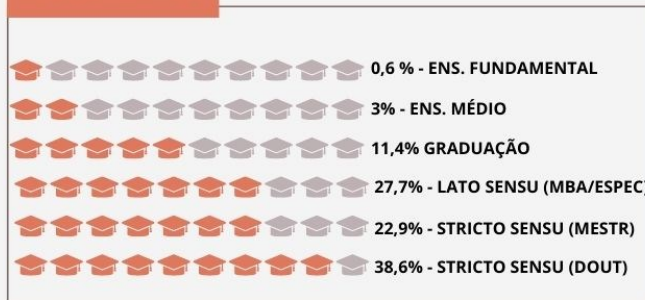
CARGOS



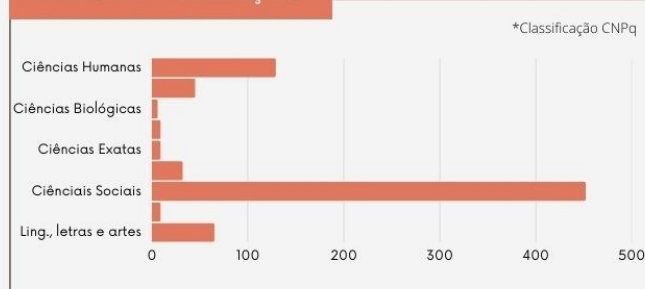
TEMPO DE CARREIRA

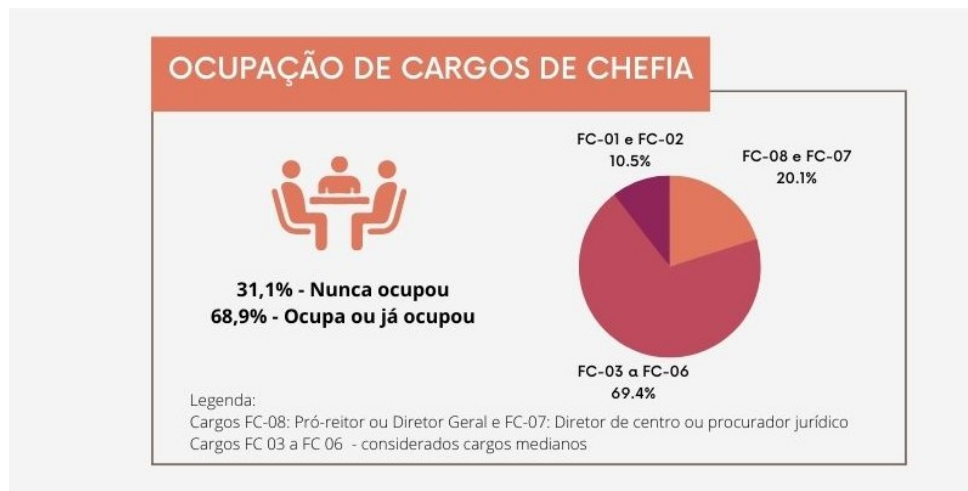


ESCOLARIDADE



ÁREAS DE FORMAÇÃO





Fonte: elaborado pela autora

4.2 Identificação das barreiras e percepção sobre desigualdade de gênero

Nesta seção serão apresentados e discutidos os dados do questionário relativos à identificação das barreiras impostas às mulheres da UDESC no seu percurso profissional, além da percepção sobre desigualdade de gênero. Para definição das perguntas dessa fase do questionário, foram utilizadas as barreiras já identificadas em outros estudos mencionados no referencial teórico: discriminação, maternidade, cuidados (divisão de tarefas, demandas da vida familiar), investimento na carreira, identidade (EAGLY E CARLY 2007, HRYNIEWICZ E VIANNA 2018, MILTERSTEINER ET AL 2020; CERIBELI ET AL 2017; CRAMER ET AL 2002, ROCHA-COUTINHO E COUTINHO 2011).

O primeiro rol de perguntas foi relacionado às barreiras denominadas no referencial como Maternidade e Cuidados, que envolvem maternidade, demandas da vida familiar, relação família-trabalho. O quadro abaixo apresenta o resultado encontrado:

Infográfico 3 – Maternidade e Cuidados

MATERNIDADE E CUIDADOS

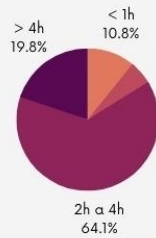
TEMPO DEDICADO



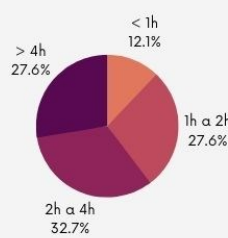
Principal responsável pelas demandas domésticas:
76,5% - Sim
23,5% - Não



Principal responsável pelos cuidados com filhos/dependentes:
59,6% - Sim
40,4% - Não

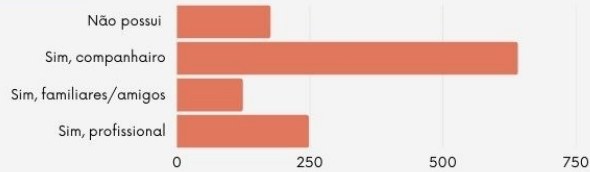


Horas/Demandas Domésticas



Horas/Cuidados

SUORTE



LIC. MATERNIDADE

50% Sim 50% - Não



Percepção sobre o afastamento (licença) ter ocasionado prejuízo em relação a ocupação de cargos

Suportes durante a licença

*Percentuais mais expressivos

Adoção de homeoffice 69%



Percepção sobre o suporte recebido ser fundamental para carreira:



52,1%
SIM



10,4%
NÃO



37,5%
Não pode afirmar com precisão se afetou a carreira

Fonte: elaborado pela autora

Essa seção do questionário traz à tona as relações mulher *versus* trabalho *versus* família. Por fatores culturais, o aspecto familiar é comumente apontado como de peso significativo em tal triangulação (EAGLY E CARLY 2007, HRYNIEWICZ E VIANNA 2018, MILTERSTEINER ET AL 2020; CERIBELI ET AL 2017; CRAMER ET AL 2002, ROCHA-COUTINHO E COUTINHO 2011).

Na análise dos questionamentos sobre maternidade e cuidados, os dados corroboram com as estatísticas já apresentadas no referencial teórico, que conforme indica o IBGE (2021) as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens - 21,4 horas contra 11,0 horas semanais (IBGE, 2021). Da mesma forma os dados mundiais apresentados no *Global Gender Gap Report 2020* indicam que o fardo desproporcional das responsabilidades domésticas e de cuidado que as mulheres continuam a carregar em comparação com os homens está presente em quase todos os lugares. Em nenhum país do mundo o tempo gasto pelos homens em trabalho não remunerado (principalmente doméstico e trabalho voluntário) é igual ao das mulheres (WORLD ECONOMIC FORUM, 2020).

Os dados encontrados na UDESC indicam uma proximidade – em ambos os questionamentos sobre as horas dedicadas à família e cuidados, bem como aos afazeres domésticos, os maiores percentuais concentraram-se nas respostas que indicavam de 2h a 4h diárias, totalizando 14h a 28h semanais.

Ceribeli et al (2017) apontaram no seu estudo que a maioria das profissionais relataram que lidam com alta sobrecarga de atividades, que envolvem os afazeres domiciliares e os profissionais, resultando em dupla ou mesmo tripla jornada, e que questões familiares limitam, muitas vezes, o desenvolvimento de suas carreiras. Neste mesmo sentido Rocha-Coutinho e Coutinho (2011) encontraram relatos de mulheres que indicavam sentir grande cansaço físico e mental e acentuou o fato de que sobra pouco tempo para cuidar de si, por ter de desempenhar uma multiplicidade de tarefas, tanto em casa quanto no trabalho. Esta alta sobrecarga também é identificada no presente estudo ao encontrar essa elevada concentração de horas dedicadas aos cuidados, além da percepção das servidoras que se vem como a principal responsável por essas demandas.

Entretanto, apesar de estudos como o de Eagly e Carli (2007) que revelam que as mulheres tendem a trabalhar menos horas para dar conta da família e são mais propensas a

deixar suas carreiras, caso tenham de decidir entre um e outro caminho, contrariamente, na pesquisa realizada verifica-se que a percepção sobre a maternidade ter ocasionado algum possível prejuízo na carreira (como ocupação de cargos/chefias) é relativamente baixa (29,4% contra 52,9%). Miltersteiner et al (2020) encontrou resultado similar nos relatos das suas entrevistadas que também não indicam problemas nesse quesito (mulher-trabalho-família). Os autores concluem que é possível que o tipo de instituição – setor público – tenha características específicas que minimizam estes impactos sobre as profissionais, comparativamente às instituições do setor privado, de forma semelhante à UDESC.

Outro dado relevante encontrado foi acerca do suporte recebido nas atividades de cuidados a tarefas do lar, onde apenas 17,6% indicaram não receber suporte algum, sendo que 82,4% dividem essas atividades seja com companheiros(as), familiares ou profissionais contratados.

No estudo de Miltersteiner et al (2020), o apoio familiar revelou-se fundamental, quer na compreensão das ausências, quer no apoio às atividades domésticas e maternas.

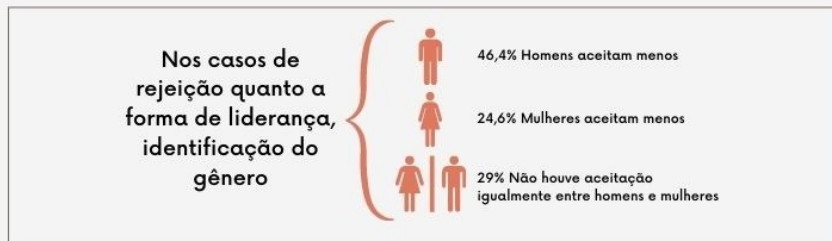
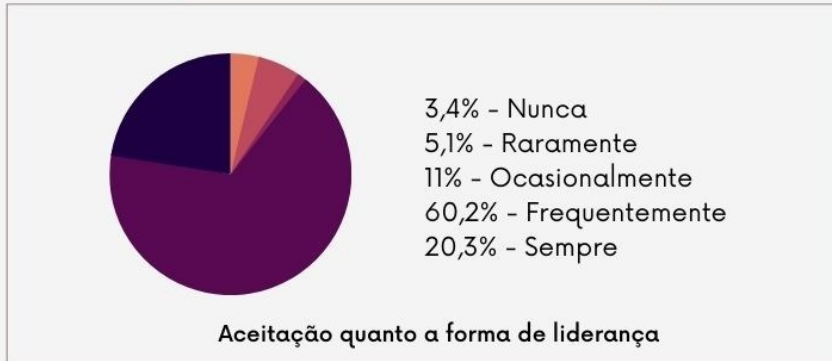
Entretanto, apesar do presente questionário não se aprofundar nesse quesito, pode-se inferir que ao se apresentarem como principal responsável por essas demandas (76,5% nas tarefas domésticas e 59,6% nos cuidados com filhos/familiares) ao mesmo tempo indicam possuir algum apoio nas atividades, como mencionado acima, essa divisão, até certo ponto, ocorre sobre uma percepção cultural machista, em que a maioria delas não compartilha tarefas, mas, antes, delega tarefas ao companheiro, familiar ou profissional.

Entendimento próximo aos encontrados em outros estudos que também indicam a mulher como a principal responsável e a atuação do homem como auxiliar nessas atividades (HRYNIEWICZ E VIANNA 2018, CERIBELI ET AL 2017; ROCHA-COUTINHO E COUTINHO 2011). Neste sentido, é importante que seja revisto na sociedade a gestão do lar e a passe a ser percebido como responsabilidade tanto do homem quanto da mulher, ou seja, não é uma questão de delegar tarefas, como se houvesse entre eles uma relação de subordinação, mas sim de combinar e dividir funções.

Seguindo na análise das barreiras, a seção seguinte do questionário se aprofundou no tema da identidade da mulher enquanto ocupante de cargos de chefia e os perfis de liderança. O quadro a seguir apresenta os resultados encontrados.

Infográfico 4 – Identidade

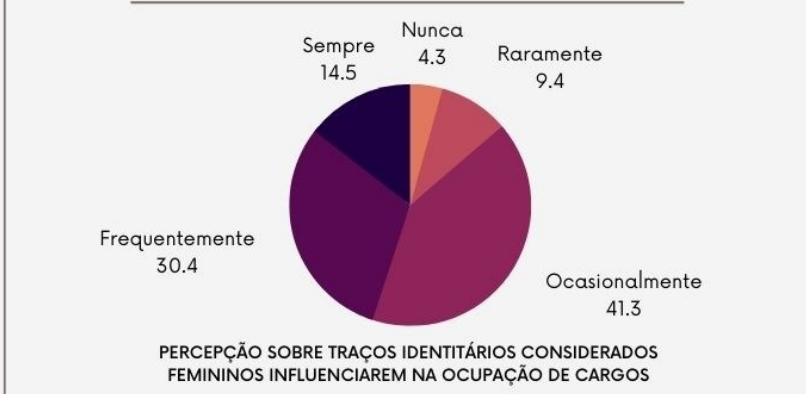
IDENTIDADE



ESTILOS DE LIDERANÇA



- CARACTERÍSTICAS ADOTADAS
- *Resultados mais relevantes em ordem de escolha
- Autoconfiança
 - Assertividade
 - Tranquilidade
 - Sensibilidade
 - Prestatividade



Fonte: elaborado pela autora

Quando questionadas sobre a aceitação quanto a forma de liderança 60,2% indicaram ocorrer de forma frequente. Contudo, praticamente o mesmo percentual (68,4%) relatou ter adaptado (mesmo que em pequenas alterações) o seu estilo de liderança.

Este achado converge com os encontrados em outros estudos. Ceribeli et al (2017) por exemplo destaca que os papéis de liderança nas organizações são fortemente associados ao gênero masculino e aos atributos a ele conferidos. Como consequência disso, as mulheres acabam sendo alvos de inúmeros preconceitos que, apesar de se manifestarem de formas diversas, possuem em seu âmago a lógica da desvalorização e subestimação das competências das mulheres.

Ainda Eagly e Carli (2007) apontam para a existência de um conjunto de crenças sobre as características femininas e masculinas de exercício da liderança que tornam diferentes homens e mulheres. Em resposta aos desafios apresentados, as líderes femininas frequentemente lutam para cultivar um estilo de liderança apropriado e eficaz - um que reconcilie as qualidades comunitárias que as pessoas preferem nas mulheres com as qualidades agênticas que as pessoas acham que os líderes precisam para ter sucesso.

Exemplo dessa faceta transparece quando questionadas sobre quais características foram adotadas, sendo que autoconfiança e assertividades foram os atributos mais constantes nas respostas obtidas. Similar resultado foi apontado por Miltersteiner et al (2020), que coerentemente com a teoria que tende a denotar a existência de estilos de liderança mais fortes – masculinos – a maioria de suas entrevistadas tendeu a reproduzi-los. Segundo os autores, provavelmente para afirmarem seu poder e autoridade, as pesquisadas procuraram assumir traços de assertividade, em particular diante de cobranças por resultados.

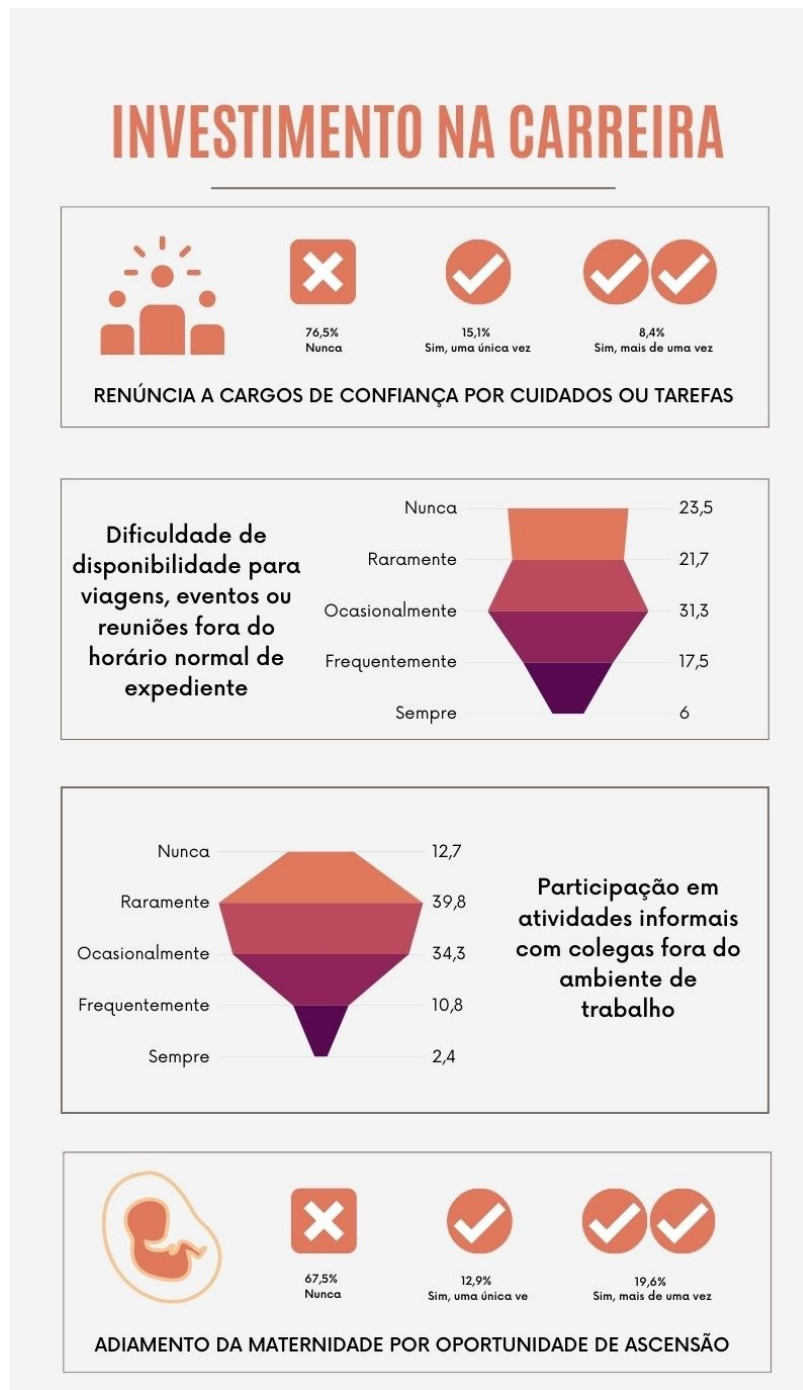
Outra categoria emergente, diz respeito as características de liderança feminina. Na questão sobre traços identitários considerados femininos influenciarem na ocupação de cargos, 41,3% das respondentes afirmaram que ocasionalmente isso pode acontecer e ainda 30,4% optaram pela resposta “frequentemente”. Assim a preocupação em ser melhor que o sexo oposto, encontra-se presente. Comportamentos mais delicados, de compaixão ou emoção, geralmente as expõem ao risco de serem tachadas como “líderanças fracas” (MILTERSTEINER et al 2020).

As servidoras também foram questionadas acerca da aceitação quanto à liderança e 46,9% indicaram que homens aceitaram menos que as mulheres. Nesse ponto, Ceribeli et al

(2017) apresentaram relatos semelhantes em que a mulher ainda sofre resistência para obter legitimação perante seus subordinados, principalmente os do gênero masculino.

Além das categorias relações família-trabalho e estilos de liderança, os investimentos na carreira (capital social), como a construção de *networkings* e laços sociais e profissionais de contato, são apontados pela literatura como importantes elementos para o crescimento profissional em qualquer área. Abaixo o quadro 6 destaca os resultados encontrado na UDESC sobre o tema.

Infográfico 5 – Investimento na Carreira



Fonte: elaborado pela autora

Apesar de 76,5% das participantes anotarem que nunca renunciaram a cargos de confiança em decorrência das suas demandas de cuidados ou tarefas, mais da metade afirmou ter dificuldades em participar (em menor ou maior frequência) de viagens, eventos ou reuniões fora do horário normal de expediente.

Conforme argumentam Siqueira e Aguiar (2007), a não participação dos círculos sociais fora da empresa faz com que as mulheres não sejam “lembradas” nas promoções de cargos ou aumenta a pressão para que elas apresentem desempenhos superiores aos de seus pares masculinos.

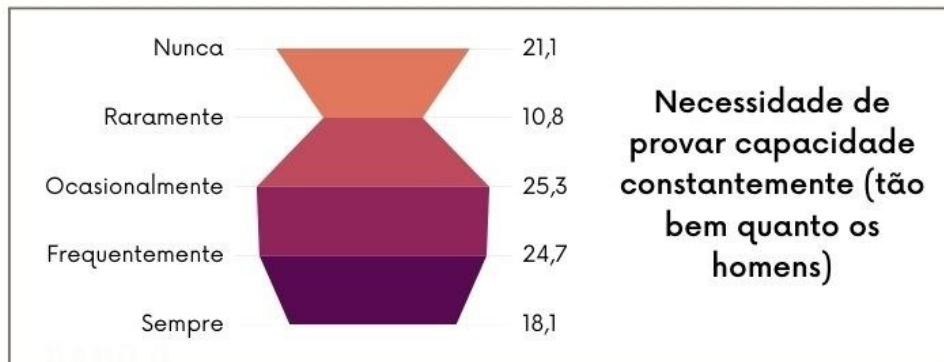
Assim uma possível barreira que as mulheres enfrentam em suas carreiras, esteja relacionado a conciliação das exigências do trabalho com as demandas domésticas. A maioria das mulheres lida com alta sobrecarga de atividades, que envolvem os afazeres domiciliares e os profissionais, resultando em dupla jornada, e que questões familiares limitam, muitas vezes, o desenvolvimento de suas carreiras (EAGLY E CARLY 2007, HRYNIEWICZ E VIANNA 2018, MILTERSTEINER ET AL 2020; CERIBELI ET AL 2017).

Ainda que de forma tímida, o percentual de mulheres que adiaram a oportunidade de ascensão é bastante representativo (32,5% uma ou mais oportunidades). Hryniewicz e Vianna (2018) em seu estudo demonstraram que quando as mulheres têm filhos pequenos, elas tentam diminuir a carga de trabalho, não fazem cursos depois do trabalho para poder passar mais tempo em casa e até renunciam a oportunidades no trabalho. Segundo as autoras, se a divisão fosse mais equilibrada, homens e mulheres poderiam dividir o cuidado dos filhos, dando oportunidade a ambos para prosseguir suas carreiras da melhor forma possível, sem deixar de proporcionar um ambiente estável no lar.

Na última unidade de análise do questionário, temas relacionados a percepção sobre a desigualdade de gênero no local de trabalho e discriminação em decorrência do gênero foram destacados.

Infográfico 6 – Percepção sobre desigualdades e discriminação

PERCEPÇÃO SOBRE DESIGUALDADES E DISCRIMINAÇÃO

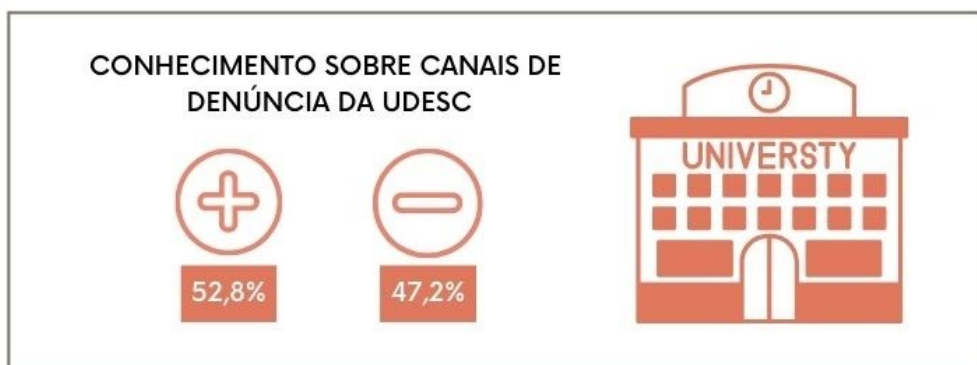
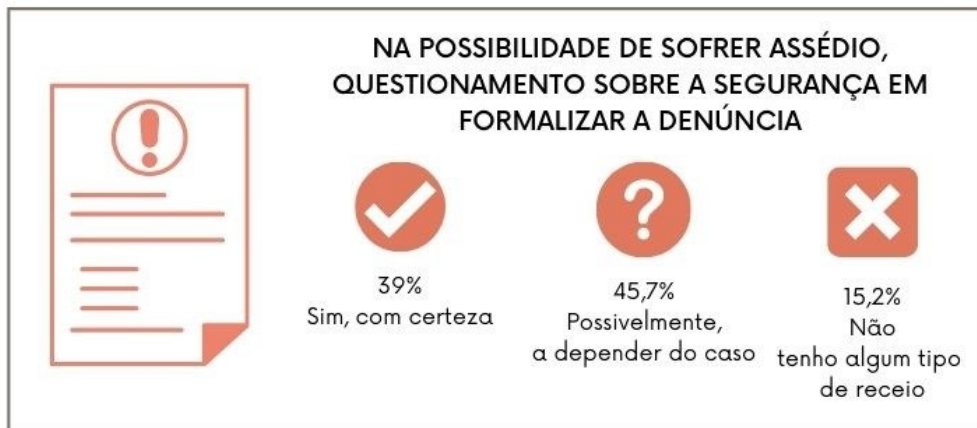
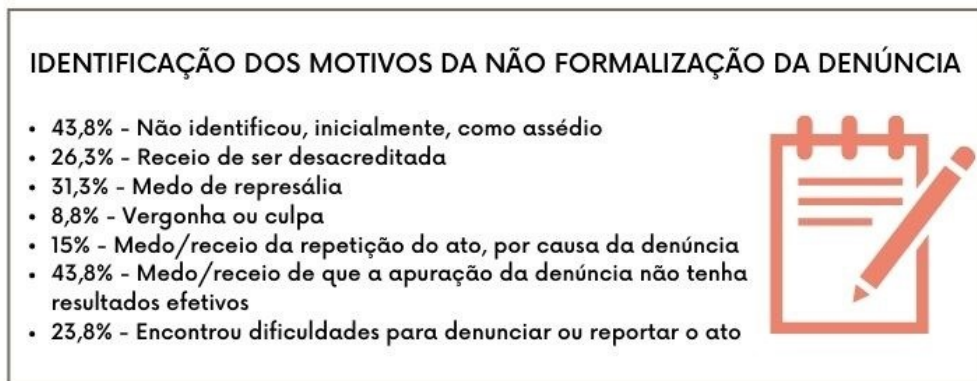
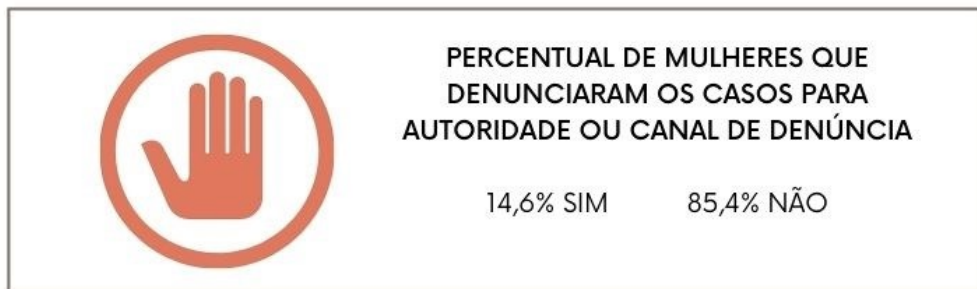


Percepção sobre ter sofrido ou sofrer algum tipo de discriminação relacionada ao gênero



Percentual de mulheres que já presenciaram situação discriminatória com outra mulher





Fonte: elaborado pela autora

Na questão sobre a necessidade de se afirmar constantemente em suas atividades, 42,8% responderam que frequentemente ou sempre isso ocorre.

Nos discursos analisados durante uma pesquisa realizada na UFLA, percebeu-se que as mulheres necessitam fazer um esforço muito grande para que consigam ser notadas em relação ao seu desempenho, conforme merecem por direito. Também isso é visto em relação à ascensão para posições de comando, como chefia e coordenação de departamentos entre outros cargos administrativos. A pesquisa mostrou que apesar de atualmente as mulheres galgarem posições de destaque dentro daquela organização, isto ainda não denota igualdade de condições porque a mulher necessita fazer esforços superiores aos homens para conseguir manter-se na profissão (CRAMER ET AL 2002).

Quando questionadas sobre a ocupação de posições menos valorizadas na universidade 41,6% afirmam que isso acontece de forma frequente e ainda 5,4% anotaram como resposta a opção “sempre”. Esse resultado vai ao encontro da pesquisa realizada por Kloster e Schlickmann (2021) nessa instituição, apresentada no referencial teórico. Os autores observaram que a diferença da ocupação feminina nos cargos gerenciais é mais nítida ao se tratar dos cargos nos níveis hierárquicos superiores. Quando analisado o quadro geral de ocupação de chefias da UDESC, excluindo as mais elevadas, essa discrepância cai bruscamente, as mulheres inclusive ultrapassam os homens, 52% contra 48%, nos cargos de funções de confiança de baixa hierarquia.

Esses dados apontam para a existência de preconceitos, sendo sintomática a carência de mulheres em cargos da alta administração. Mesmo concursadas e, não raro, mais escolarizadas, há poucas mulheres em posições estratégicas e politicamente relevantes (MILTERSTEINER ET AL 2020).

Acerca de atos discriminatórios vivenciados no ambiente de trabalho decorrentes da condição de mulheres, metade das participantes afirmou não ter sido objeto dessa situação ou a ter sofrido raramente. Paradoxalmente, quando perguntadas sobre a existência de situações discriminatórias sofridas por outras mulheres, quase que o mesmo percentual (43,36%) afirmou presenciar o ocorrido ocasionalmente, com frequência e sempre.

Neste sentido, pode-se inferir que, ao não evidenciar formas de discriminação, as mulheres parecem evitar algum tipo de questionamento ao sucesso alcançado. Em outros termos, parecem querer enfatizar que os motivos que as fizeram ascender ligam-se eminentemente a “fatores objetivos”, suas competências e capacidade, independentemente do sexo, de alcançar posições em condições de igualdade e mérito com os homens. Ou seja, o

preconceito parece mais associado a construções conscientes ou inconscientes de “fragilidade” da posição da mulher na dinâmica organizacional que a aspectos estruturais ou culturais: (MILTERSTEINER ET AL 2020).

Outro fator importante pesquisado neste instrumento, diz respeito aos casos de assédio e as denúncias nestas situações. Apesar de 45,8% ter relatado não ter sofrido nenhum tipo de assédio, as demais sofreram assédio e em mais de uma forma (moral, sexual, agressão psicológica, virtual ou outros). Contudo, apenas 14,6% denunciaram o caso sofrido. Dentre os motivos apontados, os principais foram a: i) não identificação, inicial, como assédio; ii) medo ou receio da apuração resultar em nada e iii) medo de represália. Com percentuais representativos ainda foram identificados o receio de ser desacreditada e dificuldades para denunciar ou reportar o ato.

Hryniewicz e Vianna (2018) concluíram algo similar em seu estudo, quando indicam que a discriminação começa desde o momento que a mulher entra no mercado de trabalho – o labirinto será sua trajetória, sofrendo, muitas vezes, um preconceito óbvio e outras discriminações de modo mais velado. Muitas nem percebem a situação na qual se encontram e não consideram certos comentários no dia a dia algo ofensivo, mesmo estando presentes.

Assim os dados encontrados a partir da aplicação do questionário, como a identificação e quantificação das barreiras impostas às mulheres durante seu percurso profissional, além de informações relacionadas às práticas discriminatórias e situações de assédio são essenciais para que a construção de uma política de promoção de igualdade de gênero para essa instituição seja acertada e abrande os principais pontos que mais afetam às servidoras nas suas carreiras.

Entretanto, antes da elaboração da proposta em si, é mister verificar em outras instituições quais as boas práticas relacionadas ao tema, partindo da análise de documentos (normas, resoluções e/ou políticas) que tratem sobre o tema.

4.3. Pesquisa e análise de documentos sobre promoção de igualdade de gênero

Evidenciada a importância do combate da desigualdade de gênero através da aplicação de políticas de promoção da igualdade, a presente pesquisa se propôs investigar nas Instituições de Ensino Superior (IES) do Brasil e do exterior, quais políticas de igualdade de gênero são desenvolvidas e institucionalizadas, para assim, obter exemplos de práticas de gestão sobre o tema e subsidiar a criação da Política de Promoção da Igualdade de Gênero para a Universidade do Estado de Santa Catarina, produto do estudo.

Como parte da pesquisa documental proposta, foi realizado um levantamento por políticas relacionadas à mulher, junto aos sites de instituições de ensino superior municipais, estaduais e federais do país e busca nos sites de universidades estrangeiras, visando acrescentar informações relevantes sobre políticas implementadas, ou estratégias desenvolvidas relacionadas ao tema pesquisado.

Para melhor visualização dos resultados obtidos na busca, estão elencadas no quadro abaixo, as resoluções/políticas/programa encontrados, detalhadas por regiões, especificado o tipo de IES, com destaque para os achados sobre políticas de igualdade de gênero e/ou núcleos ou comissões que fomentem ações ou estejam deliberando sobre o tema.

Quadro 2 – Políticas ou programas de promoção da igualdade de gênero de IES

SIGLA	REG.	TIPO	POLÍTICA/PROGRAMA
UEPB	NE	Estadual	Resolução 0265/2019 – Prorroga licença maternidade Resolução 0266/2019 – Estabelece 50% dos cargos de gerências sejam ocupados por mulheres
UFPEL	S	Federal	Resolução 22/2019 – Aprova Regimento do Núcleo de Gênero e Diversidade
UFPR	S	Federal	Resolução 34/2017 - Aprova o Regimento da Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade
UFRA	N	Federal	Resolução 211/2018 – Aprova Criação do Núcleo de Educação e Diversidade na Amazonia - NEDAM
UFSCAR	SE	Federal	Política de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade da Universidade Federal de São Carlos (2016) Resolução 809/2015 – Criação da Secretaria Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade
UFSM	S	Federal	Portaria 85895/2017 – Designa Comissão Institucional de Políticas de Igualdade de Gênero Resolução 64/2021 – Política de Igualdade de Gênero
UFU	SE	Federal	Resolução 10/2019 – Política de Diversidade Sexual e de Gênero
Unifesspa	N	Federal	Resolução 058/2018 – Criação do Núcleo de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade
USP	SE	Estadual	Portaria 6766/2016 – Criação do Escritório USP Mulheres
IFAL	NE	Federal	Portaria 347/2016- Comitê Pró-equidade de Gênero e Raça

			Adesão ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do governo federal (2016)
UFAM	N	Federal	Resolução 30/2018 – Política Permanente de Equidade de Gênero
UTAD	POR	Estrangeira	Plano para a Igualdade
ULISBOA	POR	Estrangeira	Plano para Igualdade de Gênero, Inclusão e não Discriminação
UCP	POR	Estrangeira	Plano para a Igualdade de Gênero
UC	POR	Estrangeira	Plano para Igualdade, Equidade e Diversidade
UBI	POR	Estrangeira	Plano de Igualdade de Gênero
NOVA	POR	Estrangeira	Política da Universidade NOVA de Lisboa para Igualdade de Gênero, Oportunidades Iguais e Diversidade
AVEIRO	POR	Estrangeira	Plano de Igualdade de Gênero

Fonte: elaborado pela autora

Quanto à origem de cada política ou núcleo/comissão, apenas uma das iniciativas não é própria (institucional) e segue uma diretriz governamental, a da IFAL que aderiu ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça do Governo Federal.

Não foram incluídas ações pontuais ou campanhas sem continuidade, que não se configuram como ações a longo prazo, ou sem a regulamentação por resoluções ou outros atos regulamentários. Optou-se por essa delimitação, pois compreende-se que a efetivação de uma política pública pressupõe ações institucionalizadas, regulamentadas, com acompanhamento, e assim, “desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas” (SOUZA, p. 26, 2006).

Optou-se também pela busca em universidades portuguesas visto que este país promoveu recentemente uma política pública para a não discriminação em razão do gênero e promoção da igualdade entre mulheres e homens - Resolução do Conselho de Ministros n.º 61/2018, designado como **Estratégia Nacional para a Igualdade e Não Discriminação 2018-2030 – “Portugal + Igual” (ENIND 2018-2030)**. Dentre as diretrizes desta estratégia nacional há o projeto **Igualdade de Género nas Instituições de Ensino Superior (IG-IES)**, que visa não só promover a igualdade nas IES, mas também compreender os fatores que contribuem para explicar as desigualdades nas universidades (PORTUGAL, 2018)

Estas propostas estão alinhadas à Agenda 2030 das Nações Unidas para o Desenvolvimento Sustentável, lançada em 2015, para acabar com a pobreza e colocar o mundo em um caminho de paz, prosperidade e oportunidades para todos em um planeta saudável. Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) são, por definição, objetivos

globais para a erradicação da pobreza e o desenvolvimento sustentável e estão no centro das iniciativas da União Europeia para melhorar a vida dos cidadãos. A Estratégia de Igualdade é composta por um conjunto de ações concretas alinhadas principalmente com o ODS 5 e ODS 10, conforme indicado na Figura 2 - o ODS 5 visa alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas e tem nove metas específicas, enquanto o ODS 10 visa reduzir a desigualdade dentro e entre países e conta com dez metas específicas (ONU, 2015)

Figura 2 – ODS 5 e ODS 10



Fonte: United Nations and Global Goals for Sustainable Development Platform

Para atingir a proposta da pesquisa, buscou-se a identificação de ações que caracterizaram as políticas aqui definidas, buscando intervenções destinadas às servidoras ou funcionárias, que sinalizaram alguma mudança organizacional e cultural, com vistas à igualdade entre os sexos, proteção, combate às irregularidades e discriminações.

Observa-se que na construção das políticas analisadas foram criadas comissões pela autoridade máxima das instituições que objetivaram a construção da política e ainda,

especificamente no caso das IES brasileiras, ocorreu a aprovação da resolução ou normativo no Conselho Universitário, órgão colegiado legislador de maior poder dentro de uma Universidade.

Alguns desses planos são divididos em eixos temáticos, como é o caso da política de Igualdade de Gênero da UFSM – i) promoção da igualdade de gênero, ii) enfrentamento e responsabilização em casos de violência e iii) assistência. Para cada eixo são atribuídas as estratégias a serem adotadas.

Neste mesmo estilo de divisão o Plano de Igualdade de Gênero da Universidade Beira Interior de Portugal apresenta o que denomina de âmbitos: Âmbito 1 – Política de igualdade de oportunidades de gênero; Âmbito 2 – Comunicação, imagem e linguagem, Âmbito 3 – Representatividade das mulheres, Âmbito 4 – Promoção das condições de acesso à carreira e valorização pessoal, Âmbito 5 – Conciliação entre a vida familiar e profissional, Âmbito 6 – Assédio, atitudes sexistas e percepção da discriminação e Âmbito 7 – Visualização e sensibilização das desigualdades de gênero na instituição.

Para cada eixo de atuação definidos nas políticas ou planos são indicadas ações ou estratégias específicas.

A estrutura das políticas analisadas apresenta também os princípios e/ou diretrizes. No caso da UFSM por exemplo há a definição dos princípios que norteiam política de igualdade de gênero, com destaque aos seguintes: respeito incondicional à diversidade sexual e de gênero; equidade de gênero (igualdade, com respeito às diferenças); e, justiça restaurativa. De maneira similar a

Pernas *et al.*, 2008 indica que estudos sobre o impacto das políticas de igualdade em contexto organizacional comprovam ser mais eficazes na obtenção dos resultados pretendidos aquelas que são estruturadas com base em objetivos mensuráveis e assentam numa cadeia de responsabilidades recíprocas e de *accountability*, a todos os níveis, do topo à base da organização. Assim a instrução de uma política ou plano deve elencar os objetivos que pretende atingir com a aplicação da normativa.

No caso do plano para a igualdade de gênero na UBI foram estabelecidos os seguintes objetivos gerais: (i) garantir a igualdade de oportunidades e de tratamento entre homens e mulheres; (ii) favorecer a convivência entre de homens e mulheres no seio da comunidade acadêmica, estendendo as melhorias conseguidas à vida fora dela; (iii) constituir um exemplo de boas práticas no espaço da educação superior em Portugal e na Europa, assumindo o compromisso interno e externo com a igualdade de gênero.

Já a UFSM define como objetivos da sua política: I – promover a igualdade de gênero na UFSM, por meio de mecanismos institucionais; II – contribuir para a superação de todas as formas de discriminação de gênero; III – promover formação para a equidade de gênero; IV – estimular a construção de espaços para reflexão sobre atitudes discriminatórias; e, V – desenvolver ações afirmativas de igualdade de gênero.

Por fim, a extensa maioria dos planos apresenta o item que trata sobre avaliação. Quando se trata de políticas justas para a igualdade de gênero, é importante dar ênfase na fase de avaliação da política. Além de seus objetivos, o que deve prevalecer são os seus resultados e, mais ainda, seus efeitos na superação da desigualdade (BENAVENTE E VALDÉS, 2014).

Assim, conforme sugere Pernas *et al.*, 2008 a montagem de um dispositivo de monitorização e de avaliação periódicas é de grande importância para permitir fazer as inflexões necessárias ou reforçar medidas que o exijam.

O plano da UBI define um sistema de seguimento e avaliação responsável pela contínua monitorização das ações implementadas de forma a ajustar e, se necessário, elaborar novas medidas para atingir os objetivos propostos.

Da mesma forma a UFSCAR e a UFSM previram em seus planos a necessidade de avaliação conforme segue, respectivamente: - Realizar avaliação da implantação da Política de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade, em nível institucional, articulada com elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, com vistas ao aperfeiçoamento, atualização e ampliação dessa Política; - Para a consecução dos 3 (três) eixos da Política, é fundamental o monitoramento das ações de igualdade de gênero, ou seja, a avaliação sistemática e o acompanhamento de todas as iniciativas desenvolvidas nas áreas de promoção, enfrentamento e responsabilização em casos de violência e assistência.

Em alguns casos, como na Política da UFU, foi criada uma Comissão Permanente de Acompanhamento, que tem a atribuição de zelar pelo seu cumprimento no desenvolvimento de suas ações.

Apresentado os principais pontos estruturais das políticas analisadas, coube agora, portanto, alinhar os objetivos deste trabalho com a realidade pesquisada. Através do complemento diagnóstico obtido pela aplicação do questionário, que identificou as barreiras e percepção sobre desigualdades das mulheres na UDESC, relacionadas as boas práticas de gestão que promovam a igualdade de gênero aqui pesquisadas, culmina-se na elaboração da proposta de política do tema à universidade estudada.

5. PROPOSTA DE POLÍTICA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO PARA UDESC

O Estatuto da UDESC prevê como sua atribuição, na sua autonomia administrativa, elaborar, alterar e aprovar sua estrutura organizacional, os regimentos e as resoluções normativas. As propostas de políticas são apresentadas ao plenário do CONSUNI (órgão superior da UDESC que dispõe de função normativa, consultiva, deliberativa e decisória) na forma de Resoluções (UDESC, 2022). Assim, segue o texto sugestivo no formato indicado, sendo sua estrutura dividida em: i) princípios; ii) estrutura e gestão; iii) objetivos; iv) eixos e ações; além dos capítulos sobre v) monitoramento; vi) disposições transitórias e vii) disposições finais.

POLÍTICA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Art.1º Fica instituída e regulamentada a Política de Promoção da Igualdade de Gênero da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC, nos termos desta Resolução.

TÍTULO I

DAS DISPOSIÇÕES PRELIMINARES

CAPÍTULO I

DO PROPÓSITO DA POLÍTICA DE IGUALDADE DE GÊNERO

Art. 2º A Política de Promoção da Igualdade de Gênero da Fundação Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC define os princípios, os objetivos e as ações voltados ao desenvolvimento da igualdade de gênero na universidade. Esta Resolução reflete as diretrizes do tema constantes nos documentos nacionais e internacionais que orientam a igualdade de gênero, em vigor.

CAPÍTULO II

DOS PRINCÍPIOS

Art. 3º A Política de Promoção da Igualdade de Gênero da UDESC se orienta pelos seguintes princípios:

- I – Defesa e promoção dos princípios fundamentais da dignidade e da integridade da pessoa humana;
- II - Respeito à diversidade sexual e identidade de gênero;
- III – Integralidade no conjunto de ações de ensino, pesquisa, extensão e de administração que promovam a equidade de gênero (igualdade, com respeito às diferenças); e,
- IV – Alinhamento com políticas públicas nacionais relativas à questão de gênero e diversidade;

TÍTULO II
DO FUNCIONAMENTO E DA ORGANIZAÇÃO
CAPÍTULO I
DA ESTRUTURA E GESTÃO

Art. 4º Para implantação desta Política será instituída a Comissão de Igualdade de Gênero (CIG) vinculados à Reitoria da UDESC.

Art. 5º A Comissão de Igualdade de Gênero (CIG) terá caráter consultivo e será instaurado por portaria do Reitor.

§1º A Comissão será composta por pessoas com afinidade e percurso teórico-prático na temática e preconizará o respeito à diversidade de gênero, etnia, orientação sexual, identidade de gênero e inclusão.

§2º A CIG deverá ter em sua composição representantes de todas as unidades de ensino da UDESC e Reitoria, bem como representação docente, técnica e discente.

Art. 6º São atribuições da Comissão:

- I – monitorar a implantação da Política de Igualdade de Gênero, nos termos do artigo 4º;
- II – articular os diferentes setores afins, os grupos e núcleos de pesquisa/ensino/extensão, para desenvolverem ações relacionadas e mencionadas nesta Política;
- III – garantir que os objetivos e princípios da Política sejam cumpridos;

IV – assegurar a implementação das ações desta política;

V – criar mecanismos de monitoramento e avaliação dos objetos e ações da política.

Art. 7º Poderá, em caso de conveniência e oportunidade, para o melhor desenvolvimento das atividades da Comissão, ser elaborado e encaminhado Regimento Interno próprio para apreciação e deliberação pelas instâncias competentes.

CAPÍTULO II DOS OBJETIVOS

Art. 4º São objetivos da política de igualdade de gênero:

I – Promover a igualdade de gênero na UDESC, por meio de mecanismos institucionais;

II - Combater a segregação horizontal e vertical e promover a representação equilibrada das mulheres e homens na esfera da tomada de decisão e nos lugares de topo dos servidores das carreiras docente e não docente;

III - Promover o uso não sexista da linguagem e a visibilidade igualitária de mulheres e homens, especialmente no âmbito da comunicação institucional;

IV - Contribuir para o desenvolvimento de medidas de conciliação da vida familiar e profissional, que permitam garantir igualdade no acesso à progressão nas carreiras entre homens e mulheres;

V - Promover a erradicação da violência de gênero no contexto universitário;

VI - Otimizar os recursos necessários à implementação desta política.

CAPÍTULO III DOS EIXOS E AÇÕES

Art 5º A política de promoção da igualdade da UDESC é pautada em cinco eixos, estabelecidos conforme objetivos definidos nesta resolução:

I – Eixo I: Promoção da Igualdade de Gênero

II – Eixo II: Combate a segregação, promoção na carreira e representação;

III – Eixo III: Comunicação;

IV – Eixo IV: Equilíbrio na conciliação vida profissional, familiar e pessoal;

V – Eixo V: Combate a violência

Parágrafo único. Para a consecução dos cinco eixos da Política, são propostas ações e/ou estratégias para enquadrar as medidas de promoção de igualdade de gênero, inclusão e não discriminação na UDESC.

Seção I

Eixo I: Promoção da Igualdade de Gênero

Art 6º No eixo Promoção da Igualdade de Gênero preconizam-se ações com objetivos de promoção de uma cultura organizacional inclusiva, não desigual e não discriminatória, com vistas a implementação da transversalidade de gênero nas políticas universitárias, além de prover o aumento do grau de compromisso da comunidade acadêmica com os valores da igualdade de gênero.

Parágrafo único: Para subsidiar as ações deste eixo propõe-se mapear o panorama, através de um conjunto de ferramentas e procedimentos, a partir dos quais os dados coletados serão desagregados por sexo. Isso apoiará o desenho de uma abordagem baseada em evidências com medidas eficazes para alcançar os desafios e objetivos propostos.

Art 7º As ações/estratégias previstas para este eixo são:

I - Promover os princípios da igualdade de gênero, inclusão e não discriminação em todas as atividades desenvolvidas pela UDESC, quando aplicável.

II – Realizar campanhas de sensibilização sobre igualdade de gênero;

III - Realizar capacitação dirigida ao corpo docente para a compreensão das representações sociais transmitidas na sala de aula, de modo a promover a igualdade de gênero;

IV – Capacitar os servidores e servidoras que farão parte da comissão institucional que irá aplicar a monitorar nesta política, tendo contato direto com as ações previstas, além de qualificar os servidores e servidoras que farão o acolhimento das pessoas em situação de violência;

V – Incentivar para que os princípios da igualdade de gênero, inclusão e não discriminação estejam presentes nas principais atividades pedagógicas e de investigação e nas diferentes vertentes do ensino, da pesquisa e da extensão;

VI – Troca de boas práticas com outras IES nacionais e/ ou internacionais

Seção II

Eixo II: Combate a segregação, promoção na carreira e representação;

Art 8º O eixo Combate a segregação, promoção na carreira e representação propõe ações que viam a um equilíbrio na carreira, na participação em todas as áreas e nos processos e órgão de tomada de decisão.

Art 9º São ações propostas para este eixo:

I - Assegurar a igualdade de gênero na composição de bancas em processos seletivos;

II – Mitigar a segregação vertical, promovendo o equilíbrio qualitativo e quantitativo visando uma representação equilibrada entre homens e mulheres nos principais órgãos, processos e cargos de tomada de decisão institucional;

III - Mitigar a segregação horizontal, promovendo a integração de mulheres e homens em áreas científicas/de estudos onde estão sub-representadas (como por exemplo área científica engenharias e tecnologias)

IV – Promover a transparência nos processos de seleção e avaliação para reconhecer e evitar vieses baseado em estereótipos de gênero;

V - Desenvolver políticas e práticas de desenvolvimento de carreira para melhorar a visibilidade, autoconfiança, negociação e habilidades de liderança, com foco no gênero sub-representado.

Seção III

Eixo III: Comunicação

Art 10 O Eixo Comunicação objetiva a inclusão do tema da igualdade de gênero na comunicação formal da universidade, além da promoção da linguagem não sexista nos documentos oficiais e difusão de boas práticas de promoção da igualdade de gênero.

Art 11 São ações deste eixo:

I - Rever os veículos de comunicação formal, de forma a utilizar uma linguagem que evite a discriminação pelo gênero ou outras componentes;

II - Promover a utilização de uma linguagem livre de termos e/ou sentidos discriminatórios, associados ao sexo, gênero ou outras componentes de discriminação, e promover a difusão de boas práticas de promoção da igualdade;

III – Adotar uma política de publicidade livre de estereótipos associados a discriminação, de gênero ou outros, e que promova a diversidade;

IV – Difundir informações sobre publicações científicas, projetos de investigação, teses e dissertações que possam contribuir para a promoção da igualdade de gênero e inclusão na sociedade;

V – Divulgar ações de extensão promotoras da igualdade de gênero e inclusão destinadas a públicos externos à UDESC.

Seção IV

Eixo IV: Equilíbrio na conciliação vida profissional, familiar e pessoal

Art 12 O Eixo IV desta política intenciona desenvolver e disseminar práticas que facilitem a conciliação entre o trabalho e a vida familiar e pessoal, a igualdade e a inclusão, com vistas a aumentar a satisfação e a motivação dos servidores e servidoras, possibilitando a ambos os gêneros as mesmas oportunidades de usufruto da vida privada e de investimento e dedicação à carreira profissional.

Art 13 As estratégias propostas são:

- I - Desenvolver e implementar ações que possam promover o equilíbrio na participação de homens e mulheres na vida familiar;
- II - Divulgar os direitos existentes, nos termos da lei, para o gozo de flexibilidade de horário e de local de trabalho, considerando as necessidades específicas de cada indivíduo;
- III - Promover ações de assistência à família e recursos (ex. disponibilidade ou financiamento creche, salas de amamentação, prática desportiva e de tempos livres, atividades culturais) que possam apoiar os membros da comunidade acadêmica e seus familiares;
- IV – Acolher ou criar redes de apoio, além de acompanhamento psicológico e de saúde, para mães no período pós-parto, no intuito de compreender as necessidades dessa fase, articulado com a rede pública de saúde;
- V – Priorizar o atendimento psicológico e de assistência social às mães e aos pais servidores;
- VI – Promover medidas justas e transparentes de adaptação da duração e distribuição do tempo de trabalho em todas as áreas (ensino, pesquisa, extensão e administração);
- VII - Desenvolver uma política de trabalho remoto compatível com a partilha das responsabilidades familiares.

Seção V

Eixo V: Combate à violência

Art 14 O eixo de combate à violência preconiza principalmente a erradicação da violência de gênero no contexto universitário, com referência à intervenção e à responsabilização dos envolvidos.

Art 15 Os mecanismos institucionais deverão ser acionados no caso de desrespeito ou violência, para que haja a apuração e, em caso de comprovação, a responsabilização do agressor, priorizando a reparação do dano.

Art 16 As principais propostas são:

- I – Implantar estratégia de prevenção a todas modalidades de assédio (medidas preventivas), para garantir um ambiente de trabalho seguro, saudável e confiável;

- II - Desenvolver políticas e documentos de boas práticas e de proteção às vítimas;
- III – Criar ou capacitar setores existentes para acolhimento de pessoas vítimas de violência, mediando os registros junto aos órgãos competentes, acompanhamento do processo ou mediação, se for o caso;
- IV – Revisar os códigos de ética existente na universidade, ou regimento, no que se refere às punições e sanções nos casos de violência;
- V - Oferecer acolhimento e acompanhamento psicossocial organizacional para pessoas em situação de violência;
- VI – Revisar estruturas físicas da universidade com vistas a garantir mais segurança aos campi (como ampliação de iluminação e vigilância);

CAPÍTULO IV DO MONITORAMENTO

Art 17 A implementação da política e inerente monitoramento do progresso da UDESC em termo de igualdade, inclusão e não discriminação, requer acompanhamento regular, que permita a adequação das estratégias previstas e a utilização dos recursos dedicados.

Art 18 Caberá a Comissão de Igualdade de Gênero o acompanhamento e atualização da presente política;

Art 19 A Política de Promoção da Igualdade de Gênero, bem como as normas e procedimentos associados a ela, deverão ter ampla divulgação, de forma a garantir que todos entendam suas responsabilidades e ajam de acordo com os preceitos estabelecidos;

Art 20 O progresso feito relativamente ao compromisso da instituição com a igualdade de gênero deve ser comunicado a toda a comunidade acadêmica e a outros interessados, por meio de relatórios de avaliação da política, com objetivo de fomentar uma revisão do progresso em relação às metas e objetivos e a definir as principais prioridades à medida que a situação for evoluindo.

CAPÍTULO V DAS DISPOSIÇÕES TRANSITÓRIAS

Art 20 A UDESC possui um prazo de XX (xxxxx) dias para instituir a Comissão de Igualdade de Gênero

Art 21 Deve ser estabelecida a alocação de recursos necessárias à implementação desta política

CAPÍTULO VI

DAS DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 22 Os casos omissos e conflitantes na presente Resolução serão resolvidos pela Comissão de Igualdade de Gênero

Art. 23 Esta Resolução entra em vigor nesta data

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção retoma-se a questão-problema do estudo, além dos objetivos propostos.

Que política pública poderia promover a igualdade de gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina? foi a questão apresentada na fase introdutória, que resultou no objetivo geral da pesquisa: *Propor uma política de promoção da igualdade de gênero para a Universidade do Estado de Santa Catarina.*

Para atender ao objetivo geral proposto e solucionar a questão-problema, foram elencados 4 (quatro) objetivos específicos. Todos os objetivos propostos foram atingidos.

Acerca do primeiro e segundo objetivo, “descrever as percepções das servidoras da UDESC sobre a (des)igualdade de gênero no local de trabalho” e “identificar possíveis barreiras na ascensão de cargos pelas mulheres na UDESC”, foi aplicado o questionário às mulheres servidoras da UDESC.

Analisar as percepções e barreiras pela mulher servidora na UDESC tornou-se um desafio e do mesmo modo representou um fator importante na luta, ainda necessária, para reconhecimento da mulher como protagonista da sua carreira profissional. Desafio porque tratou-se de um tema até então inexplorado no âmbito administrativo da universidade, além do tempo e esforços dedicados para motivação na participação do questionário pelas colegas de trabalho. E a necessidade permanente na luta por igualdade, pois deparamo-nos com mulheres, nas mais diversas representações identitárias: mãe, esposas ou companheiras, professora, pesquisadora, administradora, gestora e profissional, que ainda enfrentam barreiras e reproduções de construções de uma sociedade machista e com preconceitos de gênero enraizados na sua cultura.

Com base nos dados obtidos pode-se constatar que as mulheres na UDESC ainda sofrem com barreiras impostas em sua carreira profissional, requerendo que tenham de provar com mais frequência e intensidade sua competência profissional.

Verificou-se ainda que os maiores obstáculos são as quantidades desproporcionais de responsabilidades de cuidado atribuídas a elas no espaço doméstico, que causam uma sobrecarga e conseqüentemente esgotamento físico e emocional. Além das situações de discriminação em virtude do gênero sofridas no ambiente do trabalho ou mais agravante aos casos diretos de assédios.

Na contemporaneidade as mulheres se veem diante do desafio de compensar estereótipos de fragilidade e de enfrentamento às barreiras, tangíveis ou não, resistindo aos

paradigmas impostos por uma sociedade ainda sexista. Parte-se do pressuposto que políticas públicas voltadas ao tema auxiliam na mitigação dos problemas enfrentados pelas mulheres. Mudanças dessa magnitude não constitui tarefa simples, mas sim possível, com vontade e políticas inclusivas e de reparação. Ou seja, extrai-se a reflexão de que mudanças sociais e culturais, na busca pela igualdade de gênero, não devem partir de medidas isoladas ou individuais, mas sim de esforços institucionais que indiquem essa promoção.

Neste sentido o terceiro objetivo consistia no mapeamento de propostas de políticas de promoção de igualdade de gênero em Instituições de Ensino Superior (IES) que pudessem colaborar ou subsidiar a construção da política proposta no estudo. Nacionalmente, não foram muitas as referências encontradas através da pesquisa documental realizada. Contudo, pode-se obter um bom quantitativo de instrumentos relativos ao tema somando-se às IES internacionais, que foram utilizados como base de boas práticas na formulação do último objetivo indicado: relacionar as diretrizes encontradas no mapeamento aos fatores identificados nas percepções das servidoras e nas possíveis barreiras na ascensão de cargos da UDESC, culminando na formulação de uma Política de Promoção de Igualdade de Gênero.

Pode-se inferir, pela pesquisa realizada, que políticas nacionais, como é o caso de Portugal, tem incentivado às instituições a promoverem ações nesta área. E apesar do compromisso brasileiro com os objetivos de desenvolvimento sustentável, a agenda da ONU não parece ter a mesma valorização que em países europeus. No atual cenário político brasileiro, parece não existir espaço para o tema. Além dos discursos de ódio do chefe do executivo no Brasil, verificamos que a importância dada a mulher pelo governo atual é ínfima, a intuir pela ocupação de cargos ministeriais que no início do governo eram três e atualmente, com as trocas formalizada na Esplanada dos Ministérios em virtude das eleições, restou apenas uma mulher no primeiro escalão.

Por este motivo, se torna imperioso que espaços institucionais se organizem e conjuguem esforços em ações que promovam a igualdade de gênero. E as universidades, com sua autonomia institucional e seu relevante dever enquanto organização social, têm papel fundamental na luta contra as desigualdades. O que retoma a questão-problema do estudo – presume-se que a discussão e implementação da política na UDESC, auxilie na promoção da equidade de oportunidades e tratamento das mulheres nesta instituição.

Como sugestão à gestão da UDESC, visando a promoção da igualdade de gênero na instituição, indica-se a criação da comissão que fará a implantação e acompanhamento da política, iniciando o debate ao tema em todas esferas da universidade, utilizando os dados aqui

apresentados como ponto de partida, para que ocorra o avanço almejado contribuindo para a mudança organizacional necessária. O produto deste estudo é uma proposta de política que deve ser amplamente discutida e melhorada pela comunidade acadêmica, objetivando que o conteúdo da mesma mantenha coerência com a realidade da instituição.

O tema da pesquisa não exaure o assunto estudado, desta forma recomenda-se a realização de futuros trabalhos, especificamente na instituição estudada, com a avaliação da implantação da política, além do acompanhamento das estratégias estabelecidas e os resultados obtidos com vistas à igualdade de gênero.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. “Gendering Organizational Theory” apud ALEXANDRE, H. Condições da Administração Pública para a Promoção da Igualdade entre Mulheres e Homens: Atitudes e Práticas de Dirigentes. Lisboa: Dissertação de Mestrado em Administração Pública, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa. 2010.
- AMBROSINI, Anelise Bueno. Mulheres na administração universitária federal brasileira: evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, [S. l.], 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214355>. Acesso em: 21 abr. 2021.
- 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: 03 mar. 2021.
- ALMEIDA, D.S. da C. (Re)pensando as relações de gênero e trabalho: mulheres em cargos de chefia na Petrobras e o Programa Pró-Equidade de Gênero. 164f. Dissertação (mestrado) Programa de Pós-Graduação em Psicossociologia de Comunidades e Ecologia Social, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2011.
- ARONSON, E.; WILSON, T.; AKERT, R. Psicologia Social. São Paulo: LTC, 2015. 418 p.
- ATANAZIO JR, J. M.; LIMA, J.; COSTA, G.B.; MOREIRA, N.C. 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-nacionalde-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41480.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2021.
- BAPTISTA, D.M.T. O debate sobre o uso de técnicas qualitativas e quantitativas de pesquisa. In: Pesquisa Qualitativa: um instigante desafio. MARTINELLI, M.L. (org.). São Paulo: Veras Editora, 1999.
- BARROS, E. C.; VALENTIM, M. C.; MELO, M. A. A. O debate sobre o mestrado profissional na Capes: trajetória e definições. Revista Brasileira de Pós-graduação, Brasília, v. 2, n. 4, p. 124-138, 2005. Disponível em: Acesso em: 06 mar. 2021.
- BEAUVOIR, S. O Segundo sexo – fatos e mitos; tradução de Sérgio Milliet. 4 ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1980.
- BENAVENTE, M. C. e VALDÉS, A. Políticas Públicas para la igualdad de género: Un aporte para la autonomía de las mujeres. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile. 2014.

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

BUTLER, J. (1990), *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. 3ª ed., London, Routledge, 2006.

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.

CARLI, L. e EAGLY, A. Gender, hierarchy and leadership: an introduction. *Journal of Social Issues*, v. 57, n.4, p. 629-636, 2001.

CARVALHO, F. K. A.; ALMADA, I. W; MACHADO, D. D. P. N. 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: 03 mar. 2021.

CASTRO, Cláudio de Moura. *A prática da pesquisa*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CERIBELI, H. B.; SOUZA ROCHA, G. B.; PEREIRA, M. R. Mulheres em cargos de chefia: desafios e percepções. *Diálogo*, n. 36, p. 9-24, 2017.

CHAUÍ, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. *Rev. Bras. Educ.*, Rio de Janeiro, n. 24, p. 5-15, 2003. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-24782003000300002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 03 mar. 2021.

CHÊNEVERT, D.; TREMBLAY, M. Managerial career success in Canadian Organizations: is gender a determinant? *Journal of Human Resources Management*, v. 13, n. 6, p. 920-941, 2002

CRAMER, L.; PAULA NETO, A. de; SILVA, Á. L. A inserção do feminino no universo masculino: representações da educação superior. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 9, ed. 24, p. 25-37, 2002.

CREENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, vol. 10, n. 1, 2002. p. 171-188.

DEJOURS, Christophe. *Cadernos de TT: A avaliação do trabalho submetida à prova do real*. São Paulo: Blucher, 2008

EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. *Harvard Business Review*, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

ECCEL, C. R. & ALCADIPANI, R. (2012). (Re)Descobrimos as masculinidades. In: Freitas, M. E. de e Dantas, M.(orgs.). Diversidade sexual e trabalho. (cap. 2, p. 51- 78). São Paulo: Cengage Learning.

ENAP. Estudos: Servidores Públicos Federais – Gênero. Brasília; Ministério do Planejamento, 2014.

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.

FREITAS, M.; DANTAS, M. (Org.). Diversidade sexual e trabalho. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 379 p.

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

HEYWOOD, A. Ideologias políticas: do feminismo ao multiculturalismo. São Paulo: Ática, 2010

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A.. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 16, p. 331-344, 2018.

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, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 06 mar. 2021.

IBGE. Pesquisa nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD C. Rio de Janeiro: IBGE, 2017

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

KLOSTER, R e SCHLICKMANN, R. Mulheres em cargos gerenciais na Universidade do Estado de Santa Catarina - análise histórica. In: Colóquio Internacional de Gestão Universitária, XX. 2021, Florianópolis. Anais [...] Florianópolis: INPEAU/UFSC. 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230238>. Acesso em: 06 dez. 2021.

LISBOA, A A. Gênero e Relações de trabalho: um debate necessário. VI Colóquio Internacional “Educação e Contemporaneidade”. 2012. Disponível em http://educonse.com.br/2012/eixo_19/PDF/10.pdf. Acesso em: 06 mar. 2021.

LOURO, G.L. Nas redes do conceito de gênero [on line]. 2000. Disponível: <http://www.ufrgs/faced/geerge/duvida.html>. Acesso em: 08 abr. 2021.

LUCAS, A. C.; PIRES, F. M.; ANDRADE, S. M.; AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. Identificação de práticas de gestão voltadas à questão de gênero: um estudo a partir das

melhores empresas para você trabalhar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 34., Rio de Janeiro, 25-29 set. 2010 Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.

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

MCCANN, H. *et. al.* O livro do feminismo. Tradução Ana Rodrigues. 1. ed. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

MEC. Ministério da Educação. Portaria nº 389, de 23 de março de 2017. Dispõe sobre o mestrado e doutorado profissional no âmbito da pós-graduação *stricto sensu*. Disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2073/portaria-mec-n-389>. Acesso em: 06 mar. 2021.

MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B. de; HRYNIEWICZ, L. G. C.; SANT'ANNA, A. de S.; MOURA, L. C.. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. Cadernos Ebape.Br, Rio de Janeiro, v. 18, ed. 2, p. 406-423, 2020.

MIRANDA, A. R. A. 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: 06 mar. 2021.

MIRANDA, A. R. A; CAPPELLE, M. C. A; FONSECA, F. P.; MAFRA, F. L. N.; MOREIRA, L. B. O Exercício da Gerência Universitária por Docentes Mulheres. Pretexto (Belo Horizonte. Online), v. 14, p. 106-123, 2012.

MITCHELL, J.. Mulheres: a revolução mais longa. Revista Gênero, Niterói, v.6, n.2 -v.7, n.1, pp. 203-232, 2006. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/31107>. Acesso em: 06 mar. 2021.

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.

OIT. World Employment and Social Outlook: Global Progress on Female Employment Trends 2018. Organização Internacional do Trabalho, Genebra. Disponível em: https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends-for-women2018/WCMS_619577/lang--en/index.htm. Acesso em: 05 nov. 2021.

OLIVEIRA, C. S. e VILLAS-BOAS, S. Igualdade de Género na Universidade da Beira Interior. *Ex aequo*, 25, 119-136. 2012.

OLIVEIRA, D. R. Movimento feminista e Estado : políticas públicas para mulheres no governo estadual do Espírito Santo (2003-2016). 2019. 201 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/handle/10/11343>. Acesso em: 30 maio 2022.

ONU. Organização das Nações Unidas. Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. 2015. Disponível em <<https://nacoesunidas.org/pos2015/>> Acesso em 12/07/2022.

PERNAS, G., FERNANDES, M., GUERREIRO, M. D. Guião para a Implementação de Planos de Igualdade na Administração Pública Local. Lisboa, ISCTE – Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. 2008.

PINSONNEAULT, Alain; KRAEMER, Kenneth. Survey research methodology in management information systems: an assessment. *Journal of management information systems*, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

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

PORTUGAL. Resolução do Conselho de Ministros nº 61, de 2018. Portugal

PPGAU. Programa de Pós-graduação em Administração Universitária. Área de concentração e linhas de pesquisa. Disponível em: <https://ppgau.ufsc.br/area-de-concentracao-e-linhas-de-pesquisa/>. Acesso em: 06 mar. 2021.

PRADO, R. M. & FLEITH, D. S. Female Leadership Talent Development: The Brazilian Context. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 36(2), 363-372. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.4619>. Acesso em: 05 nov. 2021.

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.

ROCHA-COUTINHO, M. E COUTINHO, R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: Novas perspectivas para antigos desafios. *Economia Global e Gestão*. 16. 61-79. 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de pesquisa. São Paulo: Artmed, 2006.

SANTOS, H. O processo de dual career Family – um estudo sobre os impactos e implicações na vida do casal. Dissertação (doutorado em administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2011

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

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

SILVA, S. M. et al. O Uso do Questionário Eletrônico na Pesquisa Acadêmica: Um Caso de Uso na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, II Semead – Seminários em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da FEA/USP, 1997. p.408-421.

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

SIQUEIRA, R. F. B; MIRANDA, A. R. A; RIBEIRO, F. T. F; CAPPELLE, M. C. A. A Presença de Mulheres Docentes em Cargos Gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária da América Latina (GUAL)*, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016

SOARES, M. L; PIGNATON, L.; NOBRE, L. N.; SILVA, W. V. 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. Acesso em: 06 mar. 2021..

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

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

SOUZA, L. G. de; GOMES, A. P. S.; SOUSA, R. R. de. Mulheres na função pública. Módulo 4: Políticas de gestão de pessoas com foco nas mulheres e outras medidas de mitigação das desigualdades de gênero no mundo do trabalho - Fundação João Pinheiro. 1. ed. - Belo Horizonte: 2018. 27p.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. A super executiva às voltas com carreira, relógio biológico, maternidade, amores e preconceitos. In: *EnANPAD*, 30., Salvador, 23-27 set. 2006. Anais... Salvador: ANPAD, 2006

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

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1987

UDESC. CONSUNI. In: CONSELHO UNIVERSITÁRIO (PLENÁRIO). [S. l.], 22 jul. 2022. Disponível em: <https://www.udesc.br/conselho/consuni>. Acesso em: 22 jul. 2022.

UNSD - United Nations Statistics Division. *Integrating a gender perspective into statistics*. New York:, 2016. 206 p. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/capacity-development/tools/tool/integrating-a-gender-perspective-into-statistics/>. Acesso em: 20 de set. 2021.

VAZ, D. V. 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, L. (2001). Women in management: Closer to breaking through the glass ceiling? In M. F. Loutfi. Women, gender and work – What is equality and how do we get there? (pp. 239–249). Geneve, Switzerland: International Labour Office

WITT, Ania Tâmilis da Silva. Guia de avaliação de práticas de gestão: aspectos para o debate sobre as mulheres nas instituições federais de educação superior. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Universitária) - Universidade Federal de Santa Catarina, [S. l.], 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/20611>

WORLD ECONOMIC FORUM, 2020, Genebra. GAP, Global Gender. Report 2020 [...]. [S. l.: s. n.], 2020.