



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



GESTÃO DA DIVERSIDADE: ANÁLISE DA PRESENÇA DOS SERVIDORE(A)S MULHERES, NEGROS E PESSOAS COM DEFICIÊNCIA NOS CARGOS DE DIREÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CARLOS ALBERTO DO ESPÍRITO SANTO JÚNIOR

carlosalberto.espiritosanto@gmail.com

Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Impulsionado pelas mudanças socioeconômicas ocorridas durante o fim do século passado e início deste século que mudaram as características das pessoas que trabalham nas organizações, o termo diversidade surge no início dos anos 1990 para descrever essa nova conjuntura. No entanto, apesar dos avanços trazidos com a preocupação crescente acerca da gestão da diversidade, especialmente no que tange à criação de políticas públicas, a participação dos contingentes mais vulneráveis nas organizações encontra dificuldades para se concretizar, de modo que os espaços de prestígio e poder continuam restritos a poucos privilegiados. Diante disso, o presente artigo tem por objetivo analisar a presença do(a)s servidore(a)s públicos mulheres, negros e deficientes aos cargos de direção (CD) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), a fim de verificar o impacto das políticas afirmativas de incentivo às diferenças nos espaços de poder.

Palavras-chave: Diversidade. Gestão da Diversidade. Lei nº 12.990/2014. Cotas Raciais. Cargo de Direção. Universidade Federal. Raça. Cota.

Abstract

Driven by socioeconomic changes that occurred during the end of the last century and beginning of this century, which changed the characteristics of people who work in organizations, the term diversity emerged in the early 1990s to describe this new situation. However, despite the advances brought with the growing concern about diversity management, especially about the creation of public policies, the participation of the most vulnerable contingents in organizations finds it difficult to materialize, so that spaces of prestige and power remain restricted to a privileged few. That said, this article aims to analyze the presence of women, black and disabled public servants in management positions (CD) at the Federal University of Santa Catarina (UFSC), in order to verify the impact of affirmative policies to encourage differences in spaces of power.

Keywords: Diversity. Diversity Management. Law nº 12,990/2014. Racial Quotas. Upper Management. Federal University. Race. Quota.

1. INTRODUÇÃO

Impulsionado pelas mudanças socioeconômicas ocorridas durante o fim do século passado e início deste século que mudaram radicalmente a quantidade e as características das pessoas que trabalham nas organizações, o termo diversidade surge no início dos anos 1990 para descrever essa nova conjuntura na qual pessoas de diferentes idades, raças, etnias, religiões, gêneros, orientações sexuais ou mesmo limitações físicas passam a compor a força de trabalho (ROBERSON, 2018).

Nesse contexto, os avanços nos direitos das mulheres e nos direitos civis ao longo de décadas permitiram maior participação de integrantes de grupos historicamente sub-representados no mercado de trabalho (ROBERSON, 2018). Além disso, as constantes transformações ocorridas em escala global, em especial aquelas transcorridas durante as últimas décadas, intensificaram o trânsito de pessoas pelos continentes, e reforçaram uma tendência de aumentos de fluxos migratórios anuais (ACNUR, 2023). Ao mesmo tempo, os avanços econômicos e tecnológicos interligam os mercados e reconfiguram o arranjo social de grande parte dos povos, que passam a contar com indivíduos de diferentes raças, etnias e culturas globais em sua população (LAU; LEE, R., 2018).

Entretanto, pode-se verificar que as desigualdades no mercado de trabalho ainda persistem para grupos como LGBTI+¹, mulheres e negros. De acordo com um levantamento feito pela organização não governamental (ONG) República.org com dados do Sistema Integrado de Administração de Pessoal (Siape) de 2020, a despeito dos negros (pretos e pardos) serem a maioria da população brasileira (55,7%), este grupo representa apenas 35,09% dos servidores públicos ativos do executivo federal. Além disso, o levantamento mostrou que a baixa representatividade dos negros se agrava à medida que são considerados a importância e a remuneração dos cargos na administração pública (MOURA, 2023).

Na esfera privada o cenário também não é animador. Segundo os dados da Síntese de Indicadores Sociais (SIS) 2023, publicada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o rendimento-hora da população ocupada branca (R\$ 20,10) foi 61,4% maior que a de pretos ou pardos (R\$ 11,80) no período analisado. Situação similar adversa ocorre com as mulheres, que têm menor participação no mercado de trabalho (39,3% *versus* 60,7%) e recebem 21% menos para o exercício das mesmas funções quando comparadas aos homens (NAKAMURA, 2023, 2024).

Apesar dos avanços trazidos com a preocupação crescente acerca da gestão da diversidade, especialmente no que tange à criação de políticas públicas, a participação dos contingentes mais vulneráveis nas organizações encontra dificuldades para se concretizar, de modo que os espaços de prestígio e poder continuam restritos a poucos privilegiados.

No caso das cotas para negros no serviço público, nas pesquisas encontradas na revisão da literatura para a realização deste artigo, percebeu-se, em síntese, que a aplicação da Lei nº 12.990/2014 enfrenta uma série de obstáculos em nível operacional em sua aplicação, como, por exemplo, a prática sistemática de reserva de vagas em percentual inferior ao legalmente previsto (MELLO; RESENDE, 2020) ou, ainda, a permissividade das instituições

¹ Lésbicas, Gay, Bissexual, Travesti, Transexual e Intersexo (LGBTI). O símbolo + foi acrescentado à sigla LGBTI para abranger outras orientações sexuais, identidades e expressões de gênero, entre elas pessoas não binárias, assexuais, queer, agênero, goys, pansexuais, polisssexuais, crossdressers, gênero fluido e outros. (REIS; CAZAL, 2021).

para que as bancas de heteroidentificação sejam mais exigentes em cargos de nível superior e com maiores salários (BULHÕES; ARRUDA, 2020).

Por essa razão, a questão de pesquisa que se coloca para orientar estudo é: diante das políticas públicas para promover a igualdade material no acesso aos cargos da administração pública federal, uma vez que entram nas instituições, o(a)s servidore(a)s públicos mulheres, negros e PcDs estão efetivamente sendo incluído(s) nos cargos de comando, poder e direção?

Ante o exposto, a fim de responder a questão de pesquisa, o presente artigo tem por objetivo analisar o acesso o(a)s do(a)s servidore(a)s públicos mulheres, negros e PcDs aos cargos de direção (CD) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) para o impacto das políticas afirmativas de incentivo às diferenças nos espaços de poder.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os primeiros estudos sobre a diversidade na área da administração ocorreram nos Estados Unidos como resposta às aspirações dos movimentos sociais estadunidenses dos anos 1960-1970 (FLEURY, 2000) e, principalmente, como uma forma de adaptação organizacional frente às mudanças dramáticas que àquela altura ocorriam na composição demográfica e na força de trabalho daquele país, conforme alertavam relatórios especializados divulgados nos anos 1980-1990 (FRIEDMAN; DITOMASO, 1996; JOHNSTON; PACKER, 1987). Foi justamente a confluência dos fatores listados acima foi responsável por colocar a temática da diversidade no radar organizacional, tornando-a objeto de interesse com posição de destaque na agenda das organizações (DITOMASO; POST; PARKS-YANCY, 2007).

Porém, ainda que as origens do conceito de diversidade apontem para a formação sócio-histórica de grande parte dos países ou mesmo para a própria experiência da existência humana neste planeta, o seu conceito pode ser analisado sob a ótica de vários campos do conhecimento científico (RENNER; GOMES, 2020). Para as ciências da administração de maneira geral e para os objetivos desta pesquisa, a diversidade pode ser entendida como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (NKOMO; COX, 1999, p. 335).

Por outro lado, apesar da crescente preocupação com a gestão da diversidade nas empresas e de existirem críticas quanto ao pensamento de que os indivíduos conviveriam de maneira funcional e neutra nas organizações apenas para alcançar seus objetivos estritamente econômicos, a gestão estadunidense da época acreditava que as desigualdades sociais (principalmente étnico-raciais) poderiam ser superadas com a adoção de práticas meritocráticas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

No Brasil as preocupações acerca da diversidade nas organizações também ganham força entre os anos 1980-1990, em especial a partir do processo de redemocratização nacional, quando a promulgação da Constituição Federal de 1988 fomentou as reivindicações de diferentes movimentos sociais por políticas públicas com o objetivo de garantir a igualdade e inclusão de grupos minoritários (FRAGA et al, 2022; CAMILO; FORTIM. AGUERRE, 2020).

Corroborando o entendimento de Alves e Galeão-Silva (2004), que consideram que o estudo da diversidade pode ser subdividido em duas categorias relevantes, a “ação afirmativa” e a “gestão da diversidade”, abordaremos cada espécie a seguir.

2.1 AÇÕES AFIRMATIVAS DE INCENTIVO À DIVERSIDADE

A noção de ação afirmativa parte do pressuposto de que fenômenos sociais como a discriminação resultam das interações sociais e, conseqüentemente, seria necessária a intervenção política para desfazer as desigualdades surgidas através dessas interações. Para Hodges-Aeberhard (1999), as ações afirmativas são extensões da igualdade, da oportunidade e da não-discriminação e têm por objetivo superar os efeitos de um passado de discriminação assegurando que os indivíduos ou grupos que foram discriminados possam competir em pé de igualdade com membros dos grupos favorecidos ou, de maneira mais controversa, atingir igualdade completa.

Há de se reconhecer que no caso brasileiro a Constituição Cidadã pavimentou o entendimento de que constituem objetivos fundamentais do Estado brasileiro a construção de uma sociedade livre, justa e solidária, bem como a redução das desigualdades sociais e regionais (BRASIL, 1988, p.[1-2]).

A exemplo de políticas públicas criadas para o enfrentamento das desigualdades encontradas nas relações de trabalho tanto na esfera privada quanto na pública, pode-se citar a Lei nº 8.112/1990, que destina até 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas em um concurso para pessoas com deficiência (PcD), e a Lei nº 8.213/1991, que determina a reserva de vagas nas empresas com 100 (cem) ou mais empregados a PcDs.

Prevista na Constituição Federal² e Consolidação das Leis do Trabalho (CLT)³, a igualdade salarial entre homens e mulheres nunca foi um direito integralmente respeitado. Diante disso, a Lei nº 14.611/2023, o Decreto nº 11.795/2023 e a Portaria nº 3.714/2023 foram criadas com o intuito de eliminar as discrepâncias salariais em função de gênero e proporcionar maior segurança para as mulheres.

As ações afirmativas, as chamadas como cotas raciais, implementadas de forma pioneira na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ) e na Universidade Estadual do Norte Fluminense (UENF), em 2001, e na Universidade do Estado da Bahia (UNEB) em 2002 abriram caminhos para políticas destinadas a reduzir o abismo de desigualdades étnico-raciais no país. A nível federal, a Universidade de Brasília foi a primeira universidade federal brasileira a estabelecer as cotas raciais para a admitir estudantes de graduação, em 2004. No entanto, somente em 2012 é que o sistema de cotas foi implantado em todo ensino público federal, em decorrência da Lei 12. 711/2012, popularmente conhecida como Lei de Cotas (BULHÕES; ARRUDA, 2020; GOMES; SILVA; BRITO, 2021).

Posteriormente, aberto o caminho para o avanço político das ações afirmativas no país, foi promulgada a e a lei 12.990/2014, a qual reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da Administração Pública Federal, das Autarquias, das Fundações Públicas, das Empresas

² Inciso XXX do art. 7º da Constituição Federal.

³ Art. 461 da CLT.

Públicas e das Sociedades de Economia Mista controladas pela União⁴ e surge com a *ratio legis* de ser mais uma ferramenta no enfrentamento ao abismo étnico-racial existente brancos e não-brancos no país (BRASIL, 1988; 2014).

Não obstante, ainda sobre os pretos e pardos brasileiros, de acordo com Camilo, Fortim e Aguerre (2020), ao se analisar a produção acadêmica sobre diversidade constata-se “uma quantidade expressivamente menor de artigos discutindo a inserção de negros (as) em empresas ou abordando as políticas direcionadas a esse público, a despeito de sua relevância política, cultural e demográfica”, o que nos exorta a dedicar especial atenção em relação à situação desse grupo.

Assim, novos dispositivos legais têm ratificado essa necessidade, tal qual a Resolução Normativa nº 175/2022/CUn estabelece a Política de Enfrentamento ao Racismo Institucional na UFSC — e, dentre outras providências, determina a reserva de no mínimo 20% (vinte por cento) das representações em todas as instâncias deliberativas da Universidade —, e o Decreto 11.443/2023, que reserva às pessoas negras o percentual mínimo de 30% na ocupação em Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE) na Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional.

2.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE

Como visto anteriormente, o aumento da diversidade na composição da força de trabalho nas empresas em conjunto com os direitos antidiscriminatórios conquistados pelos grupos marginalizados fez com que o tema se tornasse mais um fator a ser administrado pelas organizações. A gestão da diversidade, portanto, significa em termos práticos que as organizações coloquem em ação medidas que valorizem os atributos pessoais ou de grupo, considerando-os recursos a fim de melhorar o seu desempenho (THOMAS, 1990).

Sob essa perspectiva, ao gerir a diversidade seria a organização estaria também se beneficiando, pois a criação e o cultivo de um ambiente preocupado em evitar a discriminação e o preconceito contribuiria para que a empresa alcançasse seus objetivos, especialmente aqueles que se referem ao desempenho econômico (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; GONÇALVES et al, 2020).

Dentre as vantagens competitivas que são diretamente impactadas pela gestão da diversidade, Cox e Blake (1991) listaram 6 (seis) dimensões: 1) redução de custos com *turnover* e absenteísmo; 2) atração de profissionais qualificados; 3) aumento da sensibilidade cultural que podem se refletir em novas ideias de marketing; 4) aumento da diversidade de perspectivas que pode aumentar a criatividade; 5) aumento da capacidade de resolução de problemas através da heterogeneidade de formas de pensar; e 6) aumento da flexibilidade da organização para responder às mudanças ambientais.

Portanto, considerando-se os argumentos apresentados tanto pela vertente legalista das ações afirmativas quanto pela perspectiva gerencialista da gestão da diversidade, é razoável supor que a participação do(a)s servidore(a)s públicos mulheres, negros e PcDs nos cargos de

⁴ Embora os Poderes Legislativo e Judiciário tenham ficado fora do alcance da referida lei, sua promulgação influenciou a adoção da Política de Cotas Étnico-raciais no Judiciário através da Resolução CNJ nº 203/2015 e pela própria adoção das disposições da Lei nº 12.990/2014 no âmbito do Poder Legislativo Federal (vide o Concurso para a Câmara dos Deputados lançado em 2023).

direção da UFSC desenvolverá vantagens competitivas e melhorará o desempenho da universidade.

3. METODOLOGIA

No percurso metodológico desta pesquisa, inspirado em trabalho anterior fundamentado em abordagem qualiquantitativa (MELLO; RESENDE, 2020), esta pesquisa utilizou-se de uma abordagem mista, de caráter quantitativo descritivo (LAKATOS, 2003) e qualitativo descritivo explicativo (GIL, 2002) para verificar a efetividade das políticas públicas de incentivo à diversidade em relação ao acesso aos cargos de direção da UFSC.

Ainda sob a influência dos estudos anteriores que analisaram a aplicação da Lei nº 12.990/2014 (FERNANDES et al, 2021; SANTOS et al, 2021; SOARES; SILVA, 2020; BULHÕES; ARRUDA, 2020; PAIXÃO; DIOGO, 2023), para obtenção dos dados deste estudo, foi realizada, em junho de 2024, uma pesquisa documental de natureza transversal (LAKATOS, 2003; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016) feita a partir de informações coletadas no sistema interno de gestão de recursos humanos da UFSC (ADRH), de onde foram extraídos relatórios que listavam todos os ocupantes de cada tipo de CD (CD-1, CD-2, CD-3 e CD-4), totalizando 4 (quatro) relatórios extraídos por meio da ferramenta.

Em seguida, as informações do(a)s servidore(a)s ocupantes dos cargos de direção da UFSC foram tabuladas em uma planilha elaborada com a finalidade de organizar os dados encontrados em forma de uma lista para identificar padrões e tendências. Uma vez que os dados foram tabulados, descartaram-se as informações referentes ao Reitor e à Vice-Reitora (ocupantes de cargos de direção através de eleição) e ao Procurador-Chefe (vinculado à Advocacia-Geral da União)

Com o objetivo de assegurar a fidelidade das informações empregadas neste estudo, utilizou-se a técnica de triangulação de dados (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016). Assim, o material extraído do ADRH foi acareado em outras fontes institucionais da própria universidade nas quais constavam as informações do(a)s servidore(a)s ocupantes de cargos de direção da UFSC, a saber: a página oficial da universidade e a página dos setores em que existem ocupantes de cargos de direção, o sistema interno repositório de portarias e o sistema interno repositório de atos normativos de toda a universidade (Boletim Oficial UFSC).

Ainda sob a influência da técnica de triangulação e considerando o objetivo primordial desta pesquisa de identificar a presença/ausência de mulheres, negros e deficientes presentes na administração da Universidade, paralelamente à coleta dos dados de autoclassificação étnico-racial também foi utilizado o procedimento de heteroidentificação do(s) ocupantes de cargos de direção por meio das fotografias constantes no próprio Sistema ADRH ou, subsidiariamente, a partir de imagens cujo acesso fosse público e onde fosse possível assegurar a identidade do(a) servidor(a) heteroidentificado(a), de modo que, foram também utilizadas para este fim as fotos de perfil encontradas no site da UFSC, na plataforma Lattes ou na plataforma LinkedIn. Sendo assim, o pesquisador que se autodeclara negro (pardo), realizou a heteroidentificação de todo(a)s o(a)s servidore(a)s da lista de acordo com as categorias de cor “branco”, “pardo”, “preto”, “amarelo” ou indígena, utilizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Cabe destacar que a utilização da autodeclaração étnico-racial em conjunto com a heteroidentificação não é novidade nos estudos que investigam questões relacionadas à raça no Brasil (JANUSZ; CAMPOS, 2021; SILVA, 1999; BASTOS, PERES et al., 2008; MUNIZ, 2012 apud CAMPOS; FERES, 2016). Sobre este procedimento, Campos e Feres (2016) esclarecem:

Embora tal procedimento não garanta que nossa metodologia espelhe os critérios de classificação racial presentes na população brasileira como um todo, acreditamos que a heteroclassificação em vários estágios permite que nos aproximemos do modo como determinados grupos são investidos de atributos raciais pelos seus parceiros de interação social.

Em concordância com a convergência documentada na literatura (DAFLON, 2014; JANUSZ; CAMPOS, 2021), houve coincidência entre a autodeclaração do(a)s servidor(a)s e a heteroidentificação étnico-racial inicial feita pelo autor em 92 (noventa e dois) dos 96 (noventa e seis) casos (95.8%). Nos casos em que houve discrepância, a heteroidentificação do autor foi desconsiderada e o conjunto de fotografias referentes a esses casos foi submetido à classificação de 5 (cinco) servidore(a)s da Universidade (1 homem branco; 2 homens pardos; 1 mulher parda e 1 mulher branca) e decidiu-se utilizar a categoria que obteve a maioria simples de atribuições (Tabela 1).

Tabela 1

Categorias utilizadas em casos de autodeclaração e heteroidentificação divergentes							
	Autodeclaração	Servidor 1 (pardo)	Servidor 2 (pardo)	Servidor 3 (branco)	Servidora 3(branca)	Servidora 4 (parda)	Categoria Utilizada
Ocupante 1	Preto(a)	Preto(a)	Preto(a)	Preto(a)	Preto(a)	Preto(a)	Preto(a)
Ocupante 2	Preto(a)	Pardo(a)	Pardo(a)	Preto(a)	Preto(a)	Preto(a)	Preto(a)
Ocupante 3	Indígena	Branco(a)	Pardo(a)	Indígena	Pardo(a)	Indígena	Indígena
Ocupante 4	Pardo(a)	Branco(a)	Branco(a)	Branco(a)	Branco(a)	Branco(a)	Branco(a)

Dados primários (2024).

Por fim, justifica-se a escolha da Universidade Federal de Santa Catarina para a realização deste estudo em função da oportunidade latente de avaliação das políticas vanguardistas de combate e enfrentamento ao racismo produzidas no âmbito da universidade, como a entrada em vigor da Resolução Normativa nº 175/2022/CUn, no fim de 2022.

4. RESULTADOS

Com base na planilha em que constavam informações de 96 (noventa e seis) servidore(a)s ocupantes de cargos de direção da UFSC (após a exclusão das informações referentes ao Reitor, à Vice-Reitora e ao Procurador-chefe), os resultados encontrados nesta pesquisa são descritos adiante.

Como há reserva de vaga para docentes para investidura em uma quantidade considerável de cargos de direção da Universidade, estabelecida pela legislação ou por normas internas, optou-se por filtrar o vínculo dos ocupantes (professore(a)s ou técnicos

administrativos em educação (TAE)) e apresentá-los pareados, a fim de proporcionar uma visão abrangente de cada categoria de servidor.

Assim, primeiramente são apresentadas as informações gerais de todo(a)s o(a)s 96 (noventa e seis) servidore(a)s ocupantes de cargos de direção da UFSC, a partir das seguintes variáveis: nível do CD, cargo de direção ocupado na UFSC, tipo de vínculo do(a)s ocupantes (docente ou TAE), média de idade, tempo médio de exercício na instituição, gênero, estado de origem, cidade de origem, raça/etnia heteroidentificada e deficiência registrada.

A gratificação por cargo de direção (CD) é uma retribuição paga aos servidore(a)s que ocupam os cargos mais altos cargos nas instituições federais de ensino superior e representam o equivalente das funções comissionadas executivas (FCE, antigos DAS) dos outros órgãos do poder executivo. Em relação aos CDs na UFSC, dentre todas as existentes, a CD-1 representa maior poder de comando na hierarquia da Universidade e, por conseguinte, maior remuneração atrelada e, em sentido inverso, a CD-4 representa os níveis mais baixos na estrutura de cargos de direção com menores valores.

Assim, uma vez que a única CD-1 existente na estrutura da Universidade destinava-se ao Reitor e como esses dados foram excluídos desta pesquisa, foram analisadas um total de 96 (noventa e seis) CDs, distribuídas entre CD-2, CD-3 e CD-4, que correspondiam a 11 (onze) diferentes cargos de comando: Auditoria; Chefia de gabinete; Corregedoria; Direção⁵; Direção de centro, Direção do gabinete; Prefeitura, Pró-Reitoria, Secretaria, Superintendência e Vice-direção de centro.

Em relação aos cargos analisados nesta pesquisa, foram encontrados CD-2; CD-3 e CD-4. A Tabela 2 lista cada nível de CD encontrado, a sua quantidade em cada tipo de cargo de comando e o tipo de vínculo de ocupante (docente ou TAE).

Tabela 2

Distribuição dos Níveis de CD por cargo e tipo de vínculo				
NÍVEL DE CD	CARGO	DOCENTES	TAES	TOTAL
CD-2	Pró-Reitoria	6	2	8
CD-3	Chefia do Gabinete	1	0	1
CD-3	Direção de Centro	15	0	15
CD-3	Direção do Gabinete	1	0	1
CD-3	Prefeitura	0	1	1
CD-3	Secretaria	5	1	6
CD-3	Superintendência	3	2	5
CD-4	Auditoria	0	1	1
CD-4	Corregedoria	0	1	1
CD-4	Direção	9	34	43
CD-4	Vice-Direção de Centro	14	0	14
-	Total Docentes	54	42	96

⁵ Utiliza-se este termo neste trabalho para se referir ao cargo de direção genérico, normalmente ligado a um setor (por exemplo, Diretor(a) de manutenção; Diretor(a) de fiscalização de obras; Diretor(a) da biblioteca universitária, dentre outros).

-	Percentual do Total Geral	56,25%	43,75%	100,00%
---	---------------------------	--------	--------	---------

Fonte: Dados primários (2024).

Conforme se pode visualizar na tabela anterior, a maior parte dos CDs existentes na UFSC são ocupados por docentes (56,25%), especialmente aquelas que estão no topo da hierarquia instituição. Como dito anteriormente, existem normativas que estabelecem que alguns cargos só podem ser ocupados por professore(a)s. Dentre essas normas, destacam-se o Decreto nº 1.916, que reserva as vagas de Reitor(a), Vice-Reitor(a) e Diretores(a)s de Unidade aos docentes, e o Estatuto da UFSC, que determina que o preenchimento dos cargos das Pró-Reitorias e das Secretarias vinculadas às atividades-fim da Universidade devem ser realizado por meio dos integrantes da carreira do magistério superior, facultando-se, no caso das Pró-Reitorias relacionadas às atividades-meio, a escolha de seus titulares dentre os TAEs.

Em relação à média de idade geral, tem-se a idade de 50,9 anos, com idade mínima de 30 anos e máxima de 75 anos completos. Sobre o tempo médio de trabalho geral na instituição, obteve-se verificou-se a média de 16,7 anos de trabalho, com o tempo mínimo inferior a 1 ano completo e máximo de 44 anos completos. Quando consideradas os vínculos do(a)s servidore(a)s separadamente, percebe-se que o(a)s docentes que fazem parte da gestão estão há mais tempo na Universidade e puxam a média para cima. Assim, considerados apenas o(a)s TAEs, a idade média cai para 40,6 anos de idade e o tempo médio de trabalho na Universidade também cai para 15,8 anos. Inversamente, quando calculados apenas os dados do(a)s educadore(a)s, tem-se que a idade média sobe para 54,5 anos e o tempo de exercício também sobe e alcança 17,5 anos.

Observando-se apenas os dados referentes aos docentes, quando consideramos o gênero daquele(a)s que fazem parte da gestão acadêmica, nota-se que menos da metade são mulheres. Dos 54 mestres ocupantes dos altos cargos administrativos, em apenas 21 deles elas estão à frente (38.8% do total de CDs). Tendo em conta somente o perfil étnico-racial, evidencia-se a preponderância de homens e mulheres branca(o)s preenchendo os cargos de direção (88.8%). Se considerada a intersecção entre gênero e raça/etnia, a presença das professoras negras e indígenas na gestão representa apenas 4,16% do total dos cargos administrativos, quantidade mais do que 4 (quatro) vezes menor do que suas colegas brancas (17,71%).

Tabela 3

Distribuição dos cargos de direção por nível, gênero e raça heteroidentificada entre docentes

DOCENTES												
CARGO	NÍVEL DE CD	Masculino					Feminino					
		Branco(a)	Preto(a)	Pardo(a)	Indígena	Amarelo(a)	Branco(a)	Preto(a)	Pardo(a)	Indígena	Amarelo(a)	
Pró-Reitoria	CD-2	2	-	-	-	-	3	-	1	-	-	
Chefia do Gabinete	CD-3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Direção de Centro	CD-3	12	-	-	-	-	3	-	-	-	-	
Direção do Gabinete	CD-3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Prefeitura	CD-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Secretaria	CD-3	1	-	-	-	-	2	1	-	1	-	
Superintendência	CD-3	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	

Auditoria	CD-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Corregedoria	CD-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Direção	CD-4	5	-	-	-	-	4	-	-	-	-	-
Vice-Direção	CD-4	8	-	1	-	-	5	-	-	-	-	-
Total Docentes	-	31	0	2	0	0	17	1	2	1	0	54
Percentual do Total Geral	-	32,29%	0,00%	2,08%	0,00%	0,00%	17,71%	1,04%	2,08%	1,04%	0,00%	56,25%

Dados primários (2024).

Por outro lado, a presença masculina tem vasta predominância no grupo do(a)s docentes investidos na diretoria da UFSC, especialmente o subgrupo dos homens brancos, que sozinho corresponde a mais de 1/3 dos membros da direção (32,29%). Já em relação aos homens negros, a representatividade deste subgrupo é ainda menor do que a das mulheres negras. Enquanto aquelas significam 3,13% do total de gestore(a)s, estes equivalem a somente 2,08%, conforme descrito na Tabela 3.

Ademais, constata-se, por meio dos dados exibidos na Tabela 4, que os técnicos-administrativos em educação ocupam majoritariamente os cargos de direção do nível mais baixo (CD-4), que concentra 36 (trinta e seis) dos 42 (quarenta e dois) cargos preenchidos por eles, com destaque para os cargos genéricos de Diretor(a), que conta com 34 destes. Além disto, levando-se em conta apenas a etnia dos TAEs, é possível observar que os homens e as mulheres branco(a)s ocupam 39 dos 42 cargos ocupados pelos técnicos. Nesse sentido, torna-se razoável admitir a existência de um padrão de ocupação das vagas tanto por docentes quanto por TAEs branco(a)s de maneira hegemônica, uma vez que, em relação ao total, estes ocupam 90.6% dos cargos de direção da UFSC.

Tabela 4

Distribuição dos cargos de direção por nível, gênero e raça heteroidentificada entre docentes

TAEs												
CARGO	NÍVEL DE CD	Masculino					Feminino					
		Branco(a)	Preto(a)	Pardo(a)	Indígena	Amarelo(a)	Branco(a)	Preto(a)	Pardo(a)	Indígena	Amarelo(a)	
Pró-Reitoria	CD-2	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
Chefia do Gabinete	CD-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Direção de Centro	CD-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Direção do Gabinete	CD-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Prefeitura	CD-3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Secretaria	CD-3	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Superintendência	CD-3	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Auditoria	CD-4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Corregedoria	CD-4	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Direção	CD-4	15	2	1	-	-	16	-	-	-	-	-
Vice-Direção	CD-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Docentes	-	22	2	1	0	0	17	0	0	0	0	42
Percentual do Total Geral	-	22,9%	2,08%	1,04%	0,00%	0,00%	17,71%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	43,75%

Do mesmo modo, a presença masculina branca também prevalece entre os TAEs, assim como ocorrido entre os docentes. Apesar da presença de pessoas não brancas ser baixa, destacam-se ainda a presença ínfima de indígenas (com apenas 1 ocupação entre docentes) e a ausência de registros de pessoas com deficiência dentre o(a)s servidore(a)s analisado(a)s nesta pesquisa.

5. CONCLUSÃO

Após a análise dos dados coletados neste estudo, verificou-se que a ocupação dos espaços de poder por homens e mulheres branco(a)s de forma hegemônica na Universidade reitera a escassez de diversidade na alta cúpula das organizações, fartamente documentada na literatura. A UFSC, reflete a sociedade em que se encontra na medida em que opta por preencher os seus cargos de direção predominantemente de homens brancos.

Além disso, a partir da fundamentação teórica apresentada e das observações feitas, é plausível crer que a gestão da Universidade pode ser incrementada tanto pelo acesso de diferentes grupos de pessoas ao comando superior da gestão acadêmica quanto pela efetiva participação dos técnicos administrativos em educação da Universidade Federal de Santa Catarina ao longo de toda cadeia de comando, uma vez que estes se encontram em menor número (42% contra 58%) e a sua presença restrita aos cargos mais baixo de direção.

No entanto, é possível que as estratégias adotadas pela Pro-reitoria de Ações Afirmativas e Equidade surtam efeito no médio-longo prazo e a configuração atual seja alterada. Assim, destaca-se que é necessário dar continuidade na implementação de políticas de inclusão e diversidade nos cargos de comando a fim de alcançar melhores resultados de gestão em benefício da comunidade acadêmica e da sociedade brasileira.

REFERÊNCIAS

ACNUR. Dados sobre refugiados. **ACNUR**. Brasília, ano 42, 08, jul, 2024. Disponível em: <https://www.acnur.org/portugues/dados-sobre-refugiados/#:~:text=68%2C3%20milh%C3%B5es%20de%20pessoas,milh%C3%B5es%20de%20solicitantes%20de%20asilos>. Acesso em: 08 jul. 2024.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.

BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2024]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 09 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, DF, Diário Oficial da União, 2012.

BRASIL. Lei 12.990/2014, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos

públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Brasília, DF, Diário Oficial da União, 2014.

BULHÕES, L. M. G.; ARRUDA, D. de O. Cotas Raciais em Concursos Públicos e a Perspectiva do Racismo Institucional. **NAU Social**, v. 11, p. 5–19, 2020.

CAMILO, Juliana; FORTIM, Ivelise; AGUERRE, Pedro (Ed.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações**. Editora Senac São Paulo, 2020.

CAMPOS, Luiz Augusto; FERES, João. “Globo, a gente se vê por aqui?” Diversidade racial nas telenovelas das últimas três décadas (1985-2014). **Plural: Revista de Ciências Sociais**, v. 23, n. 1, p. 36-52, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução nº 457/2022. Brasília: CNJ, 2022.

DAFLON, Verônica Toste. **Tão longe, tão perto: pretos e pardos e o enigma racial brasileiro**. Tese (Doutorado em Sociologia), Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

DITOMASO, Nancy; POST, Corinne; PARKS-YANCY, Rochelle. Workforce diversity and inequality: Power, status, and numbers. **Annual Review of Sociology**, v. 33, p. 473-501, 2007.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Moura, Bruno de Freitas. Negros são minoria no serviço público federal e têm menores salários. **Agência Brasil de Comunicação**, Rio de Janeiro, 09 out, 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2023-10/negros-sao-minoria-no-servico-publico-federal-e-tem-menores-salarios>. Acesso em: 10 jul 2024.

FRAGA, Aline Mendonça et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos Ebape**. Br, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FRIEDMAN, Raymond A.; KRACKHARDT, David. Social capital and career mobility: A structural theory of lower returns to education for Asian employees. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 33, n. 3, p. 316-334, 1997.

FERNANDES, Rosane Rosa Dias et al. Desafios à reserva de vagas para negros em concursos públicos para docentes em instituições federais de ensino. **Educação & Sociedade**, v. 42, p. e254846, 2022.

GOMES, Nilma Lino; SILVA, Paulo Vinícius Baptista da; BRITO, José Eustáquio de. Ações afirmativas de promoção da igualdade racial na educação: lutas, conquistas e desafios. **Educação & Sociedade**, v. 42, p. e258226, 2021.

GONÇALVES, Ednéia Batista do Prado *et al.* Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. Enfoque: **Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

HODGES-AEBERHARD, Jane. Affirmative action in employment: Recent court approaches to a difficult concept. **Int'l Lab. Rev.**, v. 138, p. 247, 1999.

JANUSZ, Andrew; CAMPOS, Luiz Augusto. Candidate advertisements and Afro-Brazilian political marginalization. **Latin American Research Review**, v. 56, n. 4, p. 761-778, 2021.

JOHNSTON, William B.; PACKER, Arnold E. **Workforce 2000: Work and workers for the twenty-first century**. Hudson Institute, 1987.

LAU, Hei Tong; LEE, Richard. Ethnic media advertising effectiveness, influences and implications. **Australasian Marketing Journal**, v. 26, n. 3, p. 216–220, 2018

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. **Sociedade e Estado**, Brasília, v. 34, n. 1, p. 161-184, 2019.

MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos federais para docentes e ações afirmativas para candidatos negros. **Cadernos de Pesquisa**, v. 50, p. 8-29, 2020.

NKOMO, Stella M.; COX JR, Taylor. **Diversidade e identidade nas organizações. Handbook de estudos organizacionais**, v. 1, p. 334-360, 1999.

NAKAMURA, João. Negros e pardos são maioria no mercado de trabalho, mas rendimentos de brancos são 61,4% maiores, aponta IBGE. **CNN Brasil**, ano 5, 6 dez, 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/negros-e-pardos-sao-maioria-no-mercado-de-trabalho-mas-rendimentos-de-brancos-sao-614-maiores-aponta-ibge/>. Acesso em: 09 jul. 2024.

NAKAMURA, João. Mais escolarizadas, mulheres têm menor participação no mercado de trabalho e recebem 21% menos que homens, diz IBGE. **CNN Brasil**, ano 5, 8 mar, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/apesar-de-maior-escolarizacao-mulheres-tem-menores-rendimentos-e-participacao-no-mercado-de-trabalho-diz-ibge/>. Acesso em: 09 jul. 2024.

PAIXÃO, C. de F.; DIOGO, H. R. S. M. Onde estão as pessoas negras no serviço público? um estudo sobre cotas raciais em editais municipais. **Revista Thema**, Pelotas, v. 22, n. 2, p. 405–426, 2023.

RENNER, Jacinta Sidegum; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, 2020.

REIS, Toni. CAZAL, Simón. **Manual de comunicação LGBTI+ 2021**. Curitiba: IBDSEX, 2021.

ROBERSON, Quinetta M. Diversity in the workplace: A review, synthesis, and future research agenda. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 6, n. 1, p. 69-88, 2019.

SANTOS, Edmilson Santos dos et al. INSTITUTIONAL RACISM AND HIRING PROFESSORS AT BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITIES. **Educação & Sociedade**, v. 42, p. e253647, 2021.

THOMAS JR, R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard business review**, v. 68, n. 2, p. 107-117, 1990.

SANTOS, Edmilson Santos dos *et al.* Aplicação da Lei nº 12.990/2014: a gramática da exclusão na UFRGS. **Educação & Realidade**, v. 47, e117094, 2022.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students**. 17. ed. Essex: Pearson Education Limited, 2016.

SOARES, Cristiane; SILVA, Fabiane. Editais de concurso docente da Universidade Federal do Pampa. **Educação em Questão**, Natal, v. 58, n. 58, p. 1-26, 2020.