



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL REI
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

LUANA LETÍCIA DE OLIVEIRA ALVES

**O GÊNERO NA OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI: O TETO DE VIDRO DA
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

São João del-Rei (MG)
2022

LUANA LETÍCIA DE OLIVEIRA ALVES

**O GÊNERO NA OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO NA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI: O TETO DE VIDRO DA ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de São João del-Rei, como parte integrante das exigências do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública, para obtenção do título de mestre.

Área de concentração: Administração Pública.

Orientador: Prof. Dr. Pablo Luiz Martins



MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

O Gênero Na Ocupação Dos Cargos De Direção Na Universidade Federal De São João Del-Rei: o Teto De Vidro Da Administração Pública

Autora: Luana Letícia de Oliveira Aves

Orientador: Prof. Dr. Pablo Luiz Martins

A Banca Examinadora composta pelos membros abaixo aprovou esta dissertação:

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins (Orientador)
Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ

Prof^a. Dr^a. Carla Leila Oliveira Campos
Universidade Federal de Alfenas – UNIFAL-MG

Prof^a. Dr^a. Caroline Mirã Fontes Martins
Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ

Prof^a. Dr^a. Magna Leite Carvalho
Universidade Vale do Rio Verde – UNINCOR

Prof^a. Dr^a. Vania Aparecida Rezende
Universidade Federal de São João del-Rei – UFSJ

São João del-Rei – MG
Julho de 2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, pelo dom da vida, por guiar meus caminhos e por me permitir viver essa experiência do mestrado.

Ao meu esposo, aos meus filhos, meus familiares e amigos, minha imensa gratidão e compreensão pelos momentos em que precisei priorizar os estudos.

A todos os meus colegas de turma do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública da UFSJ: Angelica, Bruno, Celsismara, Daniel, Eliezer, Fernando, Marcos, Matheus, Mirella, Rafael, Thaísa e Wanderson; a meu orientador, aos professores, coordenação e equipe de secretaria, pela convivência, parceria e incentivo.

Aos meus colegas de trabalho pela colaboração e compreensão de minhas ausências.

Por fim, a todos aqueles que disponibilizaram um pouquinho do seu tempo para opinar, discutir e participar de minha pesquisa, principalmente aos reitores da UFSJ que se disponibilizaram a participarem das entrevistas que tornaram essa dissertação possível.

A todos vocês meu MUITO OBRIGADA!

A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo.

Albert Einstein

RESUMO

A temática desta pesquisa diz respeito às relações de gênero, com enfoque na representatividade das mulheres nos cargos de gestão da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ). O objetivo é analisar os Cargos de Direção, em relação ao gênero de seu ocupante, na UFSJ. Realizou-se uma busca documental no portal eletrônico da UFSJ e entrevistas semiestruturadas com o atual reitor e os ex-reitores da universidade. As entrevistas foram analisadas pela Análise de Conteúdo. Os resultados permitem perceber que os reitores da UFSJ sempre tiveram como preocupação que a gestão representasse os diferentes membros da comunidade acadêmica, inclusive as mulheres; contudo, a instituição sempre apresentou uma menor participação feminina na gestão, que foi sendo mais equilibrada ao longo do tempo. Em 2021 a universidade apresenta uma distribuição mais equilibrada em relação à participação feminina na gestão; entretanto, a instituição não se preocupou em criar políticas e ferramentas para promover a participação das mulheres nos altos postos.

Palavras-chave: Cargos de direção; mulheres; igualdade de gênero; gestão universitária.

ABSTRACT

The theme of this research concerns gender relations, focusing on the representation of women in management positions at the Federal University of São João del-Rei (UFSJ). The objective is to analyze the Management Positions, in relation to the gender of their occupant, at UFSJ. A document search was carried out on the UFSJ electronic portal and semi-structured interviews with the current dean and former deans of the university. The interviews were analyzed by Content Analysis. The results allow us to perceive that the UFSJ rectors have always been concerned that the management represent the different members of the academic community, including women; however, the institution has always had a lower female participation in management, which has become more balanced over time. In 2021, the university has a more balanced distribution in terms of female participation in management; however, the institution was not concerned with creating policies and tools to promote the participation of women in high positions.

Keywords: Management positions; women; gender equality; university management.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CD	Cargos de Direção
CONDI	Conselho Diretor
CONEP	Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSU	Conselho Universitário
DAS	Cargos de Direção e Assessoramento Superior
FG	Função Gratificada
FCC	Função de Coordenador de Curso
FUNREI	Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ODM	Objetivo do Milênio
ODS	Objetivo de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PMDB	Partido do Movimento Democrático Brasileiro
PPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROAE	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEN	Pró-Reitoria de Ensino de Graduação
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários

PROGP	Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas
PROPE	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
SNPM	Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres
STF	Supremo Tribunal Federal
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UIP	União Interparlamentar
UNIFEM	Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher
WEF	Forúm Econômico Mundial

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Teto de vidro	40
Figura 2: Organograma da UFSJ	52

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metas da ONU para igualdade de gênero	20
Quadro 2: Quantitativo de servidores da UFSJ:	53
Quadro 3: Reitores e vice-reitores da UFSJ	54
Quadro 4: Pró-reitores na UFSJ em relação ao gênero	57
Quadro 5: Membros dos Conselhos Superiores da UFSJ em relação ao gênero	60
Quadro 6: Remuneração dos cargos de direção	61
Quadro 7: A configuração dos cargos de direção da UFSJ	61
Quadro 8: Distribuição de CD entre os servidores da UFSJ	62
Quadro 9: Remuneração das Funções Gratificadas específicas de instituição de ensino	63
Quadro 10: Distribuição das FG entre os servidores da UFSJ	63
Quadro 11: A configuração das Funções Gratificadas da UFSJ	64

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Gênero dos servidores	53
Gráfico 2: Distribuição de CD por gênero dos servidores	62
Gráfico 3: Distribuição de FGs por gênero dos servidores	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 Problema de Pesquisa	14
1.2 Justificativa	14
1.3 Objetivo geral	15
1.4 Objetivos específicos	15
2 REVISÃO DE LITERATURA	17
2.1 Questões de gênero	17
2.2 Gênero e a administração pública	24
2.2.1 O Estado brasileiro e as desigualdades de gênero	24
2.2.2 Teto de vidro da administração pública	37
2.3 Cargos de chefia nas universidades federais	42
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
3.1 Natureza da pesquisa	46
3.2 Instrumentos de coleta de dados	47
3.3 Análise de Conteúdo	49
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	51
4.1 A Universidade Federal de São João del-Rei	51
4.2 Distribuição de servidores da UFSJ em relação ao gênero	53
4.3 Alta gestão na UFSJ	54
4.4 Conselhos Superiores na UFSJ	58
4.5 Cargos de Direção (CD) na UFSJ	59
4.6 Funções Gratificadas na UFSJ	63
4.7 Entrevistas semiestruturadas	65
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	85
APÊNDICE 1 – Carta convite	94
APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	96
APÊNDICE 3 – Roteiro de entrevista semiestruturada	97
APÊNDICE 4 – Relatório técnico	98

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a participação feminina no mercado de trabalho encontrou uma crescente elevação; contudo, a ocupação de altos postos de gestão não cresceu na mesma proporção (VENÂNCIO, 2019). Tal situação tem sido objeto de análise em diferentes estudos que buscam desenhar o cenário atual, entender o motivo de tal desenho e designar caminhos para possíveis mudanças e melhorias.

Diferentes campos da ciência como História, Filosofia e Ciências Sociais se interessam em estudar o papel desempenhado pelas mulheres na sociedade como um todo. O grande ápice de estudos com esse foco ocorreu nos anos 1980 no Brasil e mesmo em 2021 esse é um campo rico para diversas análises (ZIRBEL, 2007).

Pimenta (2019) explica que o movimento feminista surgiu na década de 1960 e teve seu apogeu mundial em 1970 com a influência dos estudos marxistas, das mudanças no mundo do trabalho e com a presença de uma maior opressão feminina em função do capitalismo. Entretanto, essa autora destaca que o termo “gênero” só começou a ser analisado em 1980, em um estudo relacional sobre homens e mulheres. Para Silva (2008), essa corrente feminista questionou padrões moralmente aceitos, questionando valores de família e o posicionamento da mulher como subalterna no ambiente privado. No Brasil, o movimento feminista inicia-se com a reivindicação do direito de voto que havia sido negado na constituição de 1889 e conquistado somente em 1932 (PIMENTA, 2019).

Historicamente, desenvolveu-se um abismo entre as condições oferecidas para homens e mulheres, tanto na esfera social quanto na profissional. Para superar esse abismo, foi necessária muita luta e, pouco a pouco, as mulheres foram conquistando mais espaço e abrindo novos caminhos para reduzir tal lacuna. Porém, esse movimento é gradativo e exige um esforço de toda a sociedade para diminuir as desigualdades (ATANÁZIO JÚNIOR; LIMA; COSTA; MOREIRA, 2016).

De acordo com Freitas (2018), a partir da segunda metade do século XX, com o avanço do movimento feminista, o controle dos homens sobre as mulheres foi diminuindo, sendo cada vez menor principalmente para as mulheres que viviam nos centros urbanos ocidentais. Freitas (2008) destaca que, naquele momento, elas passaram a ocupar cada vez mais a esfera pública. De acordo com a autora, o

ambiente público é social e culturalmente mais valorizado do que o ambiente privado, que é associado as atividades domésticas, sendo altamente desvalorizado pela sociedade capitalista moderna e, em geral, associado ao feminino, exigindo da mulher que ocupa os espaços públicos que equilibre tais atividades com as tarefas domésticas e familiares.

A desmistificação do papel da mulher na sociedade ocorreu ao passar das décadas à medida que surgiam os frutos da luta das mulheres em prol da garantia de seus direitos e o maior ingresso delas no mercado de trabalho. Brushini (2007) acredita que o aumento do fluxo de mulheres no mercado de trabalho brasileiro se deve, principalmente, à aceleração do processo de desenvolvimento econômico – que ampliou a oferta de empregos e resultou na maior demanda por mão de obra feminina – e também à metamorfose ocorrida nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao trabalho feminino, o que facilitou esse processo de inclusão. Outro aspecto destacado pelo autor foi a diminuição do nível de renda das famílias brasileiras nas últimas décadas.

Segundo estudo do IPEA (2019), a participação da mulher no mercado de trabalho tem tido um crescimento constante ao longo dos anos e a projeção é que esse crescimento se mantenha até, pelo menos, 2030. Segundo o estudo, os homens são menos afetados do que as mulheres no nível de empregos e salários por conta da expansão ou retração da economia no país.

Silva, Ames e Giordani (2020) afirmam que, em diferentes países, homens possuem uma remuneração significativamente maior do que mulheres. Para Whiting e Wright (2001), a disparidade salarial entre homens e mulheres existe desde a entrada das mulheres no mercado de trabalho, mesmo quando mulheres e homens são equivalentes em termos de idade, qualificações, experiência e etnia.

Na administração pública, o ingresso das mulheres ainda é recente. De acordo com Hahner (1981), na década 1920, alguns postos públicos importantes começaram a ser ocupados por mulheres; em alguns casos, esse ingresso ocorria por concursos abertos aos quais elas podiam se candidatar depois de recorrer à justiça. Entretanto, Barroso (1988) ressalta que as mulheres, apesar de presentes no serviço público, ainda são segregadas a funções diferentes das masculinas.

Ao analisar as organizações públicas, McGinn e Patterson (2005) afirmam que os cargos mais altos da hierarquia nas organizações públicas possuem como critérios para seleção atributos que são caracterizados socialmente como masculinos, como possuir forte orientação a objetivos, alta racionalidade e capacidade de decisão.

A metáfora “teto de vidro” (*glass ceiling*) é usada em estudos para explicar as desigualdades entre gêneros no acesso aos altos escalões organizacionais, ocasionadas por barreiras invisíveis, com foco nas estruturas que impedem um grupo de pessoas de avançar para os postos mais altos da carreira (SILVA, 2018).

Apesar de constituírem um nicho específico com características particulares no mercado de trabalho, as universidades federais também apresentam segregação de gênero para o ingresso e o desenvolvimento das mulheres em suas carreiras. Batool e Sajid (2013) mostram que, em diversas universidades em diferentes países, principalmente nos emergentes, as mulheres ainda são raridades nos cargos de níveis mais elevados e de gerência.

Embora algumas mulheres individualmente possam não enfrentar e/ou enxergar essas barreiras, elas estão presentes para a grande maioria; na gênese desse fenômeno, encontram-se tanto questões culturais, quanto fatores organizacionais micropolíticos com algumas práticas organizacionais que pendem para o sexo masculino (FREITAS, 2018).

Entender as dificuldades encontradas pelas mulheres para ascender profissionalmente pode contribuir para a redução de tantas desigualdades presentes desde a constituição da sociedade. Dessa forma, o presente trabalho tem como *locus* a ascensão de mulheres aos postos mais altos em um ambiente universitário inserido na administração pública indireta.

Mesmo com as sociedades ampliando o discurso em favor da igualdade entre homens e mulheres no trabalho, dados identificados nesta dissertação apontam que o referido tema necessita de uma discussão mais aprofundada acerca de um fenômeno antigo que ainda é negligenciado nas análises organizacionais – principalmente no âmbito das universidades públicas federais.

A discussão suscitada por esta pesquisa aborda os entendimentos estabelecidos sobre o papel das organizações na desigualdade de gênero, principalmente nas instituições federais de ensino, abrindo espaço para uma investigação mais aprofundada sobre os tipos de práticas organizacionais que podem contribuir para o aumento do equilíbrio de gênero nos níveis mais altos das universidades. Esse debate é essencial para que a posição das mulheres na gestão no meio científico e acadêmico seja vista e fortalecida.

A dissertação está estruturada, além desta Introdução, da seguinte maneira: no segundo capítulo, realizou-se a revisão da literatura sobre o tema, primeiramente discutindo as principais questões sobre gênero e a ocupação feminina nos postos de trabalho; em seguida, no tópico 2.2, a discussão é sobre a desigualdade de gênero encontrada no setor público e o teto de vidro existente na administração pública. Para encerrar o capítulo, o item 2.3 disserta sobre os cargos de alta gestão presentes nas universidades federais.

Além da revisão de literatura supracitada, o trabalho apresenta os procedimentos metodológicos da pesquisa e os resultados obtidos durante o processo de investigação. Por último, as considerações finais e as contribuições reveladas pela dissertação, bem como sugestões para futuras pesquisas.

1.1 Problema de Pesquisa

A Universidade Federal de São João del-Rei é um ambiente propício que estimula uma gestão inclusiva, no que tange à participação equiparada de homens e mulheres em seus cargos de alta gestão?

1.2 Justificativa

As discussões sobre igualdade de direitos e deveres em nossa sociedade é um debate crescente e urgente. Uma grande parcela da população vive subjugada, com diferentes acessos e recursos. Pessoas de raças, etnias, crenças, gêneros, orientações sexuais e condições físicas e psicológicas diferentes são, em muitos casos, colocadas às margens da sociedade e possuem direitos e diversos acessos negados. Essa discriminação se sobressalta principalmente ao olharmos para os

espaços de poder em nossa sociedade, que são em sua maioria ocupados por homens brancos, héteros e de distinta posição e formação sociais.

Essa exclusão causa prejuízos não apenas à população tratada como minoria, mas também a toda a sociedade, que perde a oportunidade de se engrandecer com visões de mundo distintas e plurais. Na administração pública, esse prejuízo pode ser ainda maior, tendo em vista que a população mais marginalizada é a que mais necessita de políticas públicas que auxiliem o pleno exercício da cidadania e que a falta de profissionais na gestão das entidades públicas com esse olhar pode restringir o desenvolvimento de políticas para essa população ou fazer com que as políticas criadas sejam ineficazes.

A Organização das Nações Unidas Possui como uma de suas metas para a agenda 2030 acabar com a desigualdade de gênero e, entender tal desigualdade na administração pública pode ser um pequeno passo no alcance de tal meta.

Assim, o problema de pesquisa deste trabalho ganha relevância diante da urgência de tal questão e de um ambiente acadêmico que busque se tornar cada vez mais um espaço para debates que ampliem a visão social de toda a comunidade, ao considerar que a universidade é um ambiente que fomenta o desenvolvimento social e forma profissionais para atuarem nos diversos seguimentos do mercado e do Estado.

Esta pesquisa busca avançar na discussão sobre a importância de oferecer e estimular a participação feminina em diferentes posições da sociedade, demonstrando a luta para que as mulheres alcançassem o espaço que possuem hoje e buscando demonstrar o caminho ainda a percorrer.

1.3 Objetivo geral

Analisar os cargos de direção, em relação ao gênero de seu ocupante, na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) no período de 2002 a 2021.

1.4 Objetivos específicos

- ✓ Investigar como ocorreu a ocupação dos cargos de direção (CDs) na UFSJ, no ano de 2021, em relação a homens e/ou mulheres;
- ✓ Verificar se a UFSJ possui normas ou regulamentos vigentes até o ano de 2021 que incentivem o desenvolvimento de mulheres em suas carreiras;
- ✓ Identificar a percepção dos dirigentes da instituição durante o período analisado (2002-2021), em relação à escolha dos ocupantes para tais cargos em relação ao gênero;
- ✓ Indicar proposições que possibilitem gerar mais inclusão de gênero na ocupação dos cargos de direção para UFSJ.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Questões de gênero

Segundo Stoller (1968), o termo “sexo” se restringe à biologia, diferenciando os indivíduos somente pela genética e anatomia; já o termo “gênero” se refere ao “sexo social” que engloba o conjunto de comportamentos, sentimentos, sensações e fantasias que formam a construção social da masculinidade e feminilidade.

O termo “gênero” é utilizado para designar a relação entre masculino e feminino, responsável pela interrelação entre os indivíduos que estabelecem condicionantes de socialização histórica e cultural, principalmente na construção de identidades de homens e mulheres (ROCHA, 2006). A palavra “gênero” teve sua utilização ampliada no contexto acadêmico mais intensamente a partir das décadas de 1960 e 1970, para substituir a terminologia “sexo”, até então utilizada (FARACO, 2000).

Para Collinson e Hearn (2014), a tríade existente entre trabalho, organização e gestão é um dos maiores componentes na construção social da feminilidade, da masculinidade e do poder. A forma como são constituídos os relacionamentos e como são definidos os papéis sociais que decorrem da dominação de gênero determina normas e comportamentos esperados tanto para homens quanto para mulheres (PITTMAN, 1994). Para Mello e Marques (2019), as construções de Estado, família e religião e os padrões de casamento e maternidade surgem de valores e percepções oriundos das relações de poder.

O conceito de feminismo centrou-se historicamente na busca por igualdade entre homens e mulheres, enfatizando direitos jurídicos, sociais e políticos; porém, por não serem biologicamente iguais, as reivindicações geraram paradoxos. Isso, posteriormente, fez com que se desenvolvesse o feminismo da diferença que tinha embasamento em: 1) enfatizar a diferença, principalmente, cultural e a não uniformidade entre homens e mulheres; 2) valorizar qualidades como subjetividade, cooperação, sentimento e empatia, até então desvalorizadas pela sociedade e pela ciência androcêntrica; e 3) chamar a atenção para a necessidade de políticas de incentivo (ROCHA, 2006). Nessa fase, entende-se que a ciência não é neutra.

Rocha (2006, p. 24) afirma:

No Brasil especificamente, o feminismo conectou-se com o movimento político de esquerda, contra a ditadura vigente; e também com o das mulheres de periferia, que reivindicavam melhores condições de vida. Esses dois são, portanto, movimentos mais abrangentes do que o das reivindicações feministas, o qual, com o tempo, foi aos poucos sofrendo um esvaziamento de sua militância sócio-política. Caracteriza-se, assim, uma nova fase dos estudos envolvendo, agora, a relacionalidade mulheres e homens e não mais estudos apenas de (e direcionados para) as mulheres, que era o selo que o movimento tinha à época, ou seja, ficou mais conhecido como se fosse esta a principal propositura inicial do feminismo.

Scott (2002) considera gênero uma categoria útil de análise histórica, partindo da constatação de que as relações de poder fundamentam toda e qualquer relação social, lhe dando significado. Gênero também é um instrumento analítico útil que dá sentido à cultura e permite explorar a relação entre essa e outros elementos sociais, partindo de um conjunto de ideias sobre masculinidade e feminilidade (LERMAN; MOHUN; OLDENZIEL, 1997).

Para Piscitelli (2002), gênero é um elemento que é importante em todas as sociedades e que traz novas óticas para as relações de poder. Plonsky e Saidel (2001) consideram gênero como um aspecto político-social no qual as mulheres têm um status particular diferente dos homens. Entretanto, da mesma forma em que a sociedade é sempre mutável e está em constante transformação, as imagens sobre o que é masculino e feminino também podem sofrer alterações, e essas alterações podem impactar as relações de poder.

Existem crenças sociais em relação a padrões de comportamento relativos ao masculino e ao feminino, e a educação familiar tende a oferecer experiências diferentes para homens e mulheres. Ao realizar nossas atividades diárias de trabalho, construímos alianças, por meio de ações formais e informais, e transmitimos esses padrões por meio de tudo o que fazemos e da imagem que possuímos (McGINN; PATTERSON, 2005).

Para Pimenta (2019), o local ocupado pelas mulheres historicamente era específico da esfera privada (aquele dedicado ao cuidado do lar e dos filhos), e aos homens cabia a esfera pública (aquela voltada ao trabalho e a conseguir o sustento da família). A autora afirma que o patriarcado determinava a ordem natural das relações familiares; desta forma, a mulher devia obediência ao pai e/ou ao marido.

Samara (2002) afirma que nos séculos XVI e XVII havia uma separação bem definida dos papéis que cabiam aos homens e às mulheres, principalmente na relação familiar. Era papel do marido a tomada das decisões formais; e da esposa, a responsabilidade do governo da casa e a assistência moral à família. Essa separação foi um forte fator dificultante do ingresso da mulher no mercado de trabalho, que, neste momento, só ocorria em situações consideradas excepcionais.

A educação tradicional dada à mulher era para formá-la como dona de casa, mãe e esposa, sendo dependente da figura masculina – que era o principal mantenedor da família. Mesmo após diversas mudanças de padrões mentais na sociedade atual, essa ainda é uma realidade em muitas famílias. Contudo, nas últimas décadas, o perfil da força de trabalho feminino tem sofrido mudanças. Estudos evidenciam que, ao final dos anos de 1970, as trabalhadoras que antes eram, em sua maioria, jovens, solteiras e sem filhos, passaram a ser mais velhas, casadas e mães, essa relação profissional também ocasiona mudanças na dinâmica familiar, alterando os papéis sociais que eram dados tradicionalmente aos homens e às mulheres (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Durkheim (1999) refletiu sobre a divisão social do trabalho, que diz respeito ao modo como os seres humanos se organizam para distribuir as tarefas cotidianas. Para esse autor, essa divisão possui princípios mais morais do que econômicos, e quanto maior e mais complexa for uma sociedade, maior será a divisão. Desta divisão deriva a divisão sexual do trabalho, que é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos. Suas principais características são a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.). Essa divisão tem o princípio da separação e da hierarquização (HIRATA; KERGOAT, 2005).

A busca pela igualdade de gênero é uma meta de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) para a Agenda de 2030, que tem como foco erradicar a pobreza e promover vida digna para todos no planeta. A Plataforma Agenda 2030 afirma que a igualdade de gênero é mais do que um direito

humano fundamental: ela é a base para a construção de um mundo pacífico, próspero e sustentável.

Quadro 1: Metas da ONU para igualdade de gênero

Metas da ONU para o alcance da igualdade de gênero no mundo
Empreender reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso à propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais;
Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres;
Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas, em todos os níveis;
Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte;
Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexuais e de outros tipos;
Eliminar todas as práticas nocivas como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas;
Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e o doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais;
Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública;
Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão.

Fonte: Elaborado pela autora com base no sítio eletrônico Agenda 2030.

Apesar de um longo caminho a percorrer para o alcance destas metas e para o fim da desigualdade de gênero, a desmistificação do papel da mulher na sociedade tem ocorrido com o passar das décadas, à medida que surgem os frutos da luta das

mulheres em prol da garantia de seus direitos. De acordo com Siqueira, Miranda, Ribeiro e Capelle (2016), outros fatores (como a queda na taxa de fecundidade, a expansão na escolaridade e o aumento no número de divórcios) podem ter contribuído com o maior ingresso das mulheres no mercado de trabalho e a mudança de perfil desta força.

Brushini (2007) acredita que o aumento do fluxo de mulheres no mercado de trabalho brasileiro se deve principalmente à aceleração do processo de desenvolvimento econômico – que ampliou a oferta de empregos em geral e resultou na maior demanda por mão de obra feminina – e à metamorfose ocorrida nos padrões de comportamento e nos valores relativos ao trabalho feminino, que facilitou esse processo de inclusão. Outro aspecto destacado pelo autor foi a diminuição do nível de renda das famílias brasileiras nas últimas décadas.

Porém, mesmo após sua inclusão crescente no mercado de trabalho, as mulheres ocuparam em maioria postos de áreas como educação, saúde e cultura. Para Campos, Sierdovski, Stefano, Lara e Andrade (2015), o papel da mulher na sociedade pós-moderna aos poucos vem ganhando uma nova direção, pois ela vem conquistando espaços em funções que antes eram operadas somente por homens, bem como cargos importantes nas empresas. As mulheres começaram a alcançar postos de decisão e entraram em setores mais prestigiados e tradicionalmente masculinos, como medicina, advocacia e engenharia (CANABARRO; SALVAGNI, 2015).

Aguiar e Siqueira (2007) acreditam que apesar da maior inserção e da valorização das mulheres no mercado de trabalho, ainda é perceptível que as empresas não têm claro em suas políticas a valorização da mulher. Campos, Sierdovski, Stefano, Lara e Andrade (2015) afirmam que isso mostra que as mulheres terão que intensificar seus esforços para conquistarem igualdade, de fato, com os homens no mercado de trabalho.

Segundo Kanan (2010), a mulher está investindo mais em educação para tentar levar alguma vantagem em relação aos homens no mercado de trabalho, já que este não apresenta de forma clara medidas de inclusão de gênero. A compreensão das questões de gênero no ambiente organizacional torna-se de grande importância, pois ao realizarem uma política inclusiva com respeito às

diversidades, as organizações podem sair fortalecidas e contribuir para o amadurecimento dessas organizações e de seus membros (FERREIRA; SADOYAMA; CORREIA; GOMES, 2015).

Segundo um levantamento realizado pelo Fórum Econômico Mundial (WEF), em 2021, o Brasil ocupa a 93ª posição em igualdade de gênero entre os 156 países analisados. Isso demonstra que o país caiu 26 posições no ranking nos últimos 15 anos. Os fatores que mais contribuíram para a queda na posição do Brasil foram a participação feminina na política (já que tem uma baixa representatividade nessa esfera, em especial no parlamento) e a igualdade econômica. Entretanto, o Brasil ocupa boas posições nos critérios de educação e saúde feminina, demonstrando um aumento na escolaridade feminina e uma boa expectativa de vida para as mulheres em nosso país. A Islândia se destaca como a primeira no ranking pela 12ª vez (WEF, 2021).

De acordo com o levantamento do WEF de 2021, na maioria dos países as lacunas de gênero são mínimas na educação, saúde e sobrevivência. Entretanto, na maioria dos países a lacuna da desigualdade é gritante na representação política das mulheres, sendo que 81 países analisados não tiveram uma chefe de estado mulher nos últimos 50 anos.

Um levantamento realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2021, revela que, em 2019, 54,5% das mulheres com 15 (quinze) anos ou mais estavam inseridas no mercado de trabalho e 73,7% dos homens da mesma faixa etária também estavam. O estudo aponta como fator relevante para tal diferença a existência de crianças com até 3 (três) anos no domicílio; grande parte das mulheres nessa situação não estão com vínculo empregatício (apenas 54,6% se encontram empregadas), enquanto o oposto ocorre com os homens: 89,2% nessa situação estão empregados (IBGE, 2021).

Esse mesmo levantamento apontou 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 semanais contra 11,0 horas). Embora na Região Sudeste as mulheres dedicassem mais horas a essas atividades (22,1 horas), a maior desigualdade se encontrava na Região Nordeste (IBGE, 2021).

O estudo aponta ainda que quanto maior o rendimento da mulher, menor é o tempo que ela se dedica aos afazeres domésticos, e o oposto também ocorre. A maior jornada de trabalhos domésticos entre as mulheres também faz com que elas dediquem menos tempo a suas carreiras, com muitas optando por jornadas de trabalho inferiores na tentativa de conciliação da dupla jornada (IBGE, 2021).

Para Pereira, Silva, Ciriaco e Rambla (2010), os maiores problemas da atualidade em nosso país sobre as questões de gênero no mercado de trabalho são: 1. as mulheres têm maiores dificuldades de inserção, principalmente com restrições impostas pelas responsabilidades reprodutivas; 2. desigual valorização econômica e social do trabalho das mulheres, revelada principalmente pelo preconceito sobre a competência das mulheres para determinados tipos de trabalho e pela diferença na remuneração do trabalho prestado com maiores taxas de informalidade e precarização; 3. desigual acesso aos recursos produtivos, pois elas possuem menor acesso à propriedade da terra, às empresas, ao capital produtivo e ao crédito; 4. desigualdades nas oportunidades para participar na tomada de decisões, o que, dentre outros fatores, restringe a inclusão dos interesses e das demandas das mulheres nas agendas de políticas públicas que, sob o princípio de “neutralidade”, reproduzem as desigualdades de gênero.

Após as grandes superações e lutas das mulheres para o ingresso no mercado de trabalho, ganha destaque as discussões sobre as relações entre vida profissional e pessoal e sobre a divisão sexual do trabalho, principalmente ao se falar sobre as causas da preeminência masculina nas posições profissionais mais elevadas. Muitos estudos concluem que as mulheres se autoexcluem dos cargos de liderança e de carreiras de maior prestígio e remuneração e os fatores que as levam a isso são a interiorização de normas de socialização que geram crenças de que a mulher deve possuir determinadas qualidades que não combinam com a ambição profissional; outro fator de destaque é que essas mulheres desejam evitar os obstáculos e conflitos para conciliarem suas vidas profissionais e familiares, que na grande maioria dos casos são potencializados em posições profissionais de destaque (VAZ, 2010).

Ao almejam as posições de poder em suas carreiras profissionais, as mulheres encontram obstáculos culturais e sociais, o que torna a ascensão a essas

posições muito mais difícil. No ambiente profissional, é exigido das mulheres capacitações, qualificações e comportamentos que em muitos casos não lhes são naturais, fazendo com que elas passem por testes aos quais os homens não são submetidos.

As mulheres enfrentam um peso maior de julgamento sobre suas atitudes na vida profissional e pessoal. Em sua vida pessoal, os altos cargos também cobram o seu preço: além da autoexclusão por pressões sociais e culturais, a mulher encontra barreiras no seu seio familiar uma cobrança desigual de seu cônjuge ou companheiro, uma cobrança dos filhos, familiares e amigos sobre posturas e responsabilidades muitas vezes desumanas que são atribuídas a ela, sem direito a divisão de tarefas e com extenso julgamento.

Gershenberg (2004) comenta que quando as mulheres ocupam posições de liderança, é difícil para elas alcançarem o reconhecimento de suas equipes, precisando trabalhar com muito mais afinco e apresentar resultados superiores aos de seus colegas homens para garantirem sua posição na organização.

2.2 Gênero e a administração pública

2.2.1 O Estado brasileiro e as desigualdades de gênero

Segundo Cotrim e Fernandes (2016), Max Weber define Estado como a instituição política que, dirigida por um governo soberano, reivindica o monopólio do uso legítimo da força física em determinado território, subordinando os membros da sociedade que nele vivem.

Musgrave (1976) corrobora este pensamento ao afirmar que o Mercado, por si só, não possui interesse em suprir todas as necessidades sociais e que, portanto, é responsabilidade do Estado atender a toda a população, independentemente de sua contribuição. Para Bresser-Pereira (2010), o Estado é o instrumento por excelência de ação coletiva da nação e da sociedade civil, sendo construído pelos cidadãos e para os cidadãos.

Enquanto o Estado é a instituição, a administração pública é a atividade desenvolvida que aquele desenvolve com o objetivo do bem coletivo. A

administração pública é o conjunto de órgãos, pessoas jurídicas e físicas que têm por atribuição legal o exercício de ações essenciais para a gestão da coisa pública (CARVALHO FILHO, 2015).

Desde a época do Brasil Império até a época do Estado Novo, o Brasil vivia sob uma administração patrimonialista, com uma divisão de classes e restrita a algumas pessoas. A corrupção e o nepotismo eram muito presentes (BRESSER PEREIRA, 1996). De acordo com Vianna (1974), em sua formação como país, o Brasil se desenvolveu alicerçado em uma cultura rural; nessa cultura, a sociedade era baseada no fazendeiro, sua família, seus empregados, escravos e servos. Segundo Rezende (2016), essa centralização da sociedade no fazendeiro ou no homem do campo pode ser fortemente relacionada ao modelo de organização da sociedade denominado patriarcal.

O patriarcado, conforme afirma Weber (1991), é um caso especial de poder no qual a vontade que prevalece é a do senhor e dos demais membros da família, e os servos apenas cumprem essa vontade. A autoridade patriarcal se baseia na tradição, ou seja, na crença da inviolabilidade do “foi sempre assim”. Weber destaca que, nesse modelo social, o chefe de família possuía poder sobre seus filhos, esposa e servos.

O patriarcado como forma de organização e poder da sociedade gera automaticamente a exclusão e a discriminação das mulheres, pois, para o patriarcado, as autoridades apenas podem ser homens, principalmente brancos e héteros, fazendo com que as mulheres e outras minorias fiquem completamente inacessíveis às esferas de poder na sociedade. Para buscar a superação desse modelo social, o caminho, segundo Weber (2004), é a racionalização, voltando a sociedade para a autoridade racional-legal – que se baseia em normas e regulamentos.

Vianna (1974) acredita que, ao se desenvolver, o Estado brasileiro foi se tornando cada vez mais racional e burocrático, o que representou uma ameaça aos poderes locais dos donos de terras. Entretanto, Pateman (2013) afirma que a eliminação do patriarcado como fundamento da vida pública não significa que ele será superado como forma de organização das relações privadas e familiares.

Para conseguir a superação do patriarcado no Brasil, buscou-se a separação do público e do privado, com raízes nas teorias liberais (REZENDE, 2016). Segundo Locke (2005), o Estado liberal seria o Estado moderno, em que há garantias de liberdades individuais. Mas para o autor, o Estado Liberal e o patriarcado não se autoexcluem: tendo como base do patriarcado a autoridade masculina e a figura feminina como um ser dominado, Pateman (2013) acredita que essa emergência de um liberalismo patriarcal aponta para uma garantia de direitos para homens brancos e para uma opressão do sexo feminino. Para Aguiar (1997), essa nova forma de organização do Estado – que pode ser chamada de liberalismo patriarcal –, em vez de estabelecer uma relação de mais igualdade entre os indivíduos, leva a um aprofundamento das desigualdades entre homens e mulheres, fortalecendo a dominação masculina nas instituições sociais.

Muitas foram as mudanças ocorridas no Estado brasileiro desde o seu surgimento. Até meados do século XX, ele possuía uma política relativamente não intervencionista na área econômica e com pouco investimento nos serviços sociais, tendo uma burocracia estatal bastante reduzida. A partir da década de 1930, ocorre uma crise econômica mundial que estimula o Brasil a investir no desenvolvimento industrial, deixando de ser um país predominantemente rural e passando a ter um maior volume de cidadãos nas cidades. Nesse momento, o Estado passa a ser um agente ativo, o que faz com que haja um aumento de seu poder e de sua máquina burocrática. Essa máquina do Estado manteve um crescimento acelerado durante anos, inclusive com a criação de muitas empresas estatais, sendo o Estado prestador de serviços em áreas como infraestrutura e indústria pesada e em áreas de seguridade social, educação e saúde. Nesse contexto, o Estado passa a ser um empregador importante no Brasil (BARROSO, 1988).

Segundo Hahner (1981), nesse momento já havia alguma inclusão de mulheres no serviço público; contudo, devido a traços clientelistas e patriarcais da administração pública, essa inclusão ainda era restrita para as professoras e esposas de funcionários públicos que fundaram o Partido Republicano Feminino por volta de 1910. Na década 1920, alguns postos públicos importantes começaram a ser ocupados por mulheres; em alguns casos, esse ingresso ocorria por concursos abertos aos quais elas podiam se candidatar depois de recorrer à justiça.

Em 1932, as mulheres conquistaram o direito ao voto no Brasil, após uma campanha que reunia os esforços de mulheres profissionais, trabalhadoras de escritório, funcionárias públicas e enfermeiras, mas não trabalhadoras fabris. Contudo, em 1937 um golpe excluía as mulheres das eleições, da diplomacia e outros postos governamentais (HAHNER, 1981).

Para Barroso (1988), a administração pública foi, aos poucos, se tornando uma fonte importante de emprego para as mulheres, e alguns fatores que levaram a isso foram: 1) o Estado fornecer serviços que culturalmente eram desempenhados pelas mulheres dentro das famílias e a ideologia de que alguns trabalhos devem ser “trabalhos femininos”; 2) a desvalorização dos salários e das carreiras do serviço público, fazendo com que cada vez mais ele fosse menos atraente aos homens, exceto nos casos de postos mais elevados; 3) a menor exigência de alguns empregos públicos, o que os tornava mais compatíveis com a dupla jornada das mulheres em casa; e 4) a atitude menos discriminatória do Estado nas contratações.

De acordo com Coitinho (2005), a participação das mulheres na administração pública tem crescido pouco ao longo dos anos, sendo que na administração federal elas correspondiam a 35% dos trabalhadores em 1992 e – apesar do grande crescimento no número total dos trabalhadores da administração pública devido a políticas públicas que impulsionaram o crescimento da máquina estatal – em 2004 elas correspondiam a 42,4% dos trabalhadores dessa área.

Segundo Xavier e Yannoulas (2019), entre 1998 e 2016, houve um pequeno aumento da participação das mulheres na administração pública federal: em 1998 elas representavam 43,9% dos servidores públicos federais e em 2016, 46,4%. Para os autores, esse aumento foi propiciado principalmente pela contratação de professores universitários no período.

Barroso (1988) ressalta que as mulheres, apesar de presentes no serviço público, ainda são segregadas a funções diferentes das masculinas. As mulheres são extrema minoria no serviço militar e na polícia. Outros serviços públicos em que as mulheres são a minoria são a construção e a indústria, e elas possuem uma parcela um pouco mais equiparada aos homens nas ocupações de cargos nas áreas técnicas e científicas – contudo, mesmo nessa categoria, há uma grande divisão do trabalho por gênero: as mulheres são predominantemente assistentes sociais e bibliotecárias,

e os homens são engenheiros, contadores e outros profissionais semelhantes. Até nas categorias de serviço (que tradicionalmente são menos valorizadas pela sociedade e mais mal remuneradas) pode-se observar a divisão sexual do trabalho: as mulheres estão nos serviços de limpeza, enquanto os homens são porteiros.

Perrot (2005) afirma que a força física, em muitos casos, é um fator levado em consideração para a divisão sexual do trabalho: aos homens, muitas vezes, são atribuídos os trabalhos mais pesados e às mulheres, os mais leves. Para Hirata (1995), a sociedade entende que os trabalhos masculinos requerem coragem e determinação, o que os tornam mais valorizados; enquanto a feminilidade é associada ao trabalho leve, fácil, limpo, que exige paciência e minúcia.

Coitinho (2005) ressalta que, apesar da grande diferença salarial encontrada entre homens e mulheres no mercado de trabalho como um todo, na administração pública a situação é diferente, pois, mesmo havendo diferença entre os rendimentos dos dois sexos, há características que não encontramos nos outros setores. Em sua pesquisa, a autora constata que na administração pública federal, em 1992, a relação entre os rendimentos femininos e os masculinos estava em 88,4% e este valor permaneceu até 1997, quando as mulheres passaram a ter um rendimento equivalente a 91,2% do masculino. A autora ainda ressalta que a maioria dos cargos de chefia na administração pública são ocupados por homens.

A distribuição desigual entre homens e mulheres nas diferentes carreiras do serviço público federal explicam o porquê de mesmo na administração pública – em que há uma padronização de salários – haver uma diferença salarial entre os sexos. As mulheres predominam na faixa de remuneração de R\$ 2.001,00 a R\$ 8.500,00, em que está o maior volume dos trabalhadores da administração pública federal, e os homens na faixa de remuneração de R\$ 8.501,00 a R\$ 13.000,00 ou mais; contudo, essa desigualdade também existe devido ao desequilíbrio de homens e mulheres na estrutura de cargos em comissão (XAVIER; YANNOULAS, 2019).

Ferri e Oliveira (2020) afirmam que a ocupação das mulheres em cargos públicos eletivos ainda é pequena, principalmente considerando que elas são a maioria da população. Para as autoras, a desigualdade de gênero é elemento inerente à divisão sexual do trabalho, principalmente nos campos do poder. Elas destacam que os trabalhos domésticos (mesmo os remunerados) são ocupados em

extrema maioria por mulheres – o que reforça os ideais tradicionais de desigualdade de gêneros e as posições de poder no mercado de trabalho.

O baixo número de mulheres em posições de poder, principalmente no exercício da política, estimulou a alteração da Lei 9.504/1997, que estabelece normas para as eleições, tornando obrigatório o mínimo de 30% à participação do sexo feminino nos pleitos eleitorais (FERRI; OLIVEIRA, 2020).

Em pesquisa realizada em administrações municipais no sul do Brasil, Ferri e Oliveira (2020) constataram um aumento da integração de mulheres em instâncias de poder estatal, especialmente no legislativo; contudo, essas taxas ainda estão muito abaixo da média mundial. As autoras destacam que no ranking da ONU e da União Interparlamentar (UIP), de 2017, que analisou 174 países, o Brasil ocupava a 167ª posição no ranking mundial de participação de mulheres no executivo e a 154ª posição, no Congresso Nacional.

No Mapa das Mulheres na Política 2019 da ONU e UIP – que analisou 193 países em relação às suas representatividades femininas no parlamento –, o Brasil ocupa a 134ª posição, atrás de países como Etiópia (24ª), Iraque (68ª) e Arábia Saudita (109ª) (ONU MULHERES, 2019).

De acordo com dados do Boletim Estatístico de Pessoal nº 214, de fevereiro de 2014, no Poder Executivo Federal, o percentual de cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) dos dois níveis mais altos – DAS 5 e 6 – ocupados por mulheres é de 28% e 19%, respectivamente.

Milstersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant'Anna e Moura (2020) acreditam que mesmo no caso de mulheres concursadas e, que em geral, são muito escolarizadas, encontram-se poucas em posições estratégicas e politicamente relevantes nas organizações públicas, e que isso vem acompanhado de uma falta de respeito pela forma de liderar feminina e a polarização das ocupações, ficando reservadas às mulheres áreas e posições menos valorizadas. Em pesquisa realizada, os autores demonstram que uma das principais dificuldades para as mulheres alcançarem postos de liderança são a idade e o tempo de experiência no serviço público. Para alcançar melhores posições nas organizações as mulheres precisam, além de maior escolaridade e competência técnica, compensar os estereótipos de fragilidade e as

barreiras à ascensão, sejam elas tangíveis ou intangíveis (MILTERSTEINER *et al.* , 2020).

Alexandre (2010) acredita que a igualdade entre mulheres e homens é uma questão de direitos humanos e de cidadania, sendo a cidadania um fundamento para a existência do estado de direito democrático. Para a autora, o Estado é indissociável da administração pública, sendo que os paradigmas de Estado refletem-se na administração pública que permite que o Estado atinja os seus fins. Portanto a igualdade entre mulheres e homens é uma das tarefas fundamentais do Estado e uma missão da administração pública. Alexandre (2010) ainda ressalta que homens e mulheres compõem uma dualidade biológica que está em equilíbrio; contudo, ao adentrarmos nas dimensões da estrutura social, organização política e valores dominantes de cultura, as mulheres se encontram em uma posição de desvantagem em relação aos homens. Para a autora, um ponto importante em relação ao exercício da cidadania diz respeito ao acesso a cargos políticos ou a lugares de decisão em geral, onde há uma grande assimetria de representação entre mulheres e homens.

Além de seu papel como empregador, o Estado desempenha um papel fundamental nas relações de gênero ao desenvolver as políticas públicas. Políticas públicas, conforme o conceito de Reis (1989), são as traduções técnico-rationais das escolhas políticas de uma sociedade operacionalizadas por meio do Estado. Toda ação da esfera pública gera reflexos na esfera privada, e dessa forma as políticas públicas são fundamentais na construção das relações de gênero e na manutenção ou alteração dos papéis produtivos e reprodutivos desempenhados por homens e mulheres (COSTA, 1998).

Políticas públicas podem tanto contribuir para a redução das desigualdades nas relações de gênero, quanto para ampliar essas desigualdades, como no caso de políticas que reproduzem estereótipos sexuais – um exemplo são políticas de microcrédito direcionado para mulheres atrelado à capacitação profissional em áreas de atividades domésticas (como corte e costura e fabricação de doces e salgados), reforçando o estereótipo da mulher enquanto na esfera privada e doméstica e do homem, na pública e política (FUJIWARA, 2002).

Outro forma de exclusão de gênero causada pelas políticas públicas é observada no Direito Criminal, no qual há alguns anos o adultério era tipificado como

crime, o qual somente era previsto nos casos de relacionamento extraconjugal da mulher e pela existência do instrumento jurídico do crime de honra, o qual servia para a defesa de homicidas que assassinavam suas esposas flagradas em situação de adultério (FUJIWARA, 2002). Mesmo que tais questões legais não existam mais, elas contribuíram e contribuem para reforçar a ideologia de poder de um gênero sobre outro.

As principais áreas de governo em que as políticas públicas são vinculadas de alguma forma as mulheres, segundo Farah (1998), são: violência contra a mulher, saúde, geração de emprego e renda, educação, crianças e adolescentes, moradia e desenvolvimento urbano. Farah (2004) afirma que a ação governamental no eixo de gênero, visa reduzir as desigualdades entre homens e mulheres, reconhecendo a sua diferença e diversidade, mas atribuindo a ambos igual valor.

A inclusão da questão de gênero na agenda governamental foi parte do processo de democratização nos anos 1970, o que causou a incorporação de novos temas pela agenda pública. Nos anos 1980, os movimentos feministas passaram a levantar questões específicas sobre as mulheres para a agenda de políticas públicas: desigualdade salarial, direito a creches, saúde da mulher, sexualidade e contracepção e violência contra a mulher (FARAH, 2004).

Nos anos 1990, houve um entendimento no Brasil de criar políticas de combate à pobreza com foco específico nas mulheres, pois a Conferência Mundial sobre as Mulheres de Beijing (1995) destacou esse como um dos principais pontos de exclusão feminina. Naquele momento, foram criados programas de acesso a crédito e geração de emprego e renda voltados principalmente às mulheres (FARAH, 2004). Após a Conferência de Beijing, o Brasil incluiu outros temas na agenda de gênero para o século XXI:

Violência

Criação de programas que atendam mulheres vítimas de violência doméstica e sexual, incluindo atenção integral (jurídica, psicológica e médica) e criação de abrigos. Articulação de medidas repressivas e preventivas.

Saúde

Implantação efetiva do PAISM - Programa de Atenção Integral à Saúde da Mulher, com o desenvolvimento de ações de atenção à saúde em todas as etapas da vida da mulher, incluindo questões como saúde mental e ocupacional da mulher, sexualidade, doenças

sexualmente transmissíveis, prevenção do câncer e planejamento familiar, de forma a superar a concentração na saúde materno-infantil.

Meninas e adolescentes

Reconhecimento de direitos de meninas e adolescentes, por meio de programas de atenção integral, com ênfase a meninas e adolescentes em situação de risco pessoal e social.

Geração de emprego e renda e combate à pobreza

Apoio a projetos produtivos voltados à capacitação e organização das mulheres, à criação de empregos permanentes para o segmento feminino da população e ao incremento da renda familiar.

Educação

Garantia de acesso à educação. Reformulação de livros didáticos e de programas, de forma a eliminar referência discriminatória à mulher e a aumentar a consciência acerca dos direitos das mulheres (Suplicy, s/d). Capacitação de professores e Extensão da rede de creches e pré-escolas (Gênero nas Administrações, 2002).

Trabalho

Garantia de direitos trabalhistas e combate à discriminação. Reconhecimento do valor do trabalho não-remunerado e minimização de sua carga sobre a mulher.

Infra-estrutura urbana e habitação

Construção de equipamentos urbanos priorizados por mulheres e garantia de acesso a títulos de propriedade da habitação a mulheres.

Questão agrária

Reconhecimento de direitos relativos às mulheres da zona rural, nas políticas de distribuição de terras, de reforma agrária e de crédito para atividades agrícolas. Acesso a títulos de propriedade da terra, em programas de distribuição de terras. Acesso a crédito em programas de apoio à produção rural.

Incorporação da perspectiva de gênero por toda política pública ou transversalidade

Reivindica-se a incorporação da perspectiva de gênero por toda política pública (de forma horizontal), mais que sua eleição como foco de políticas específicas, de forma que a problemática das mulheres seja contemplada toda vez que se formular e implementar uma política.

Acesso ao poder político e *empowerment*

Abertura de espaços de decisão à participação das mulheres, de modo a garantir que estas interfiram de maneira ativa na formulação e na implementação de políticas públicas. Criação de condições de autonomia para as mulheres, envolvendo, portanto, mudanças nas relações de poder nos diversos espaços em que estão inseridas: no espaço doméstico, no trabalho etc. (FARAH, 2004, p. 21-26).

Em 2003, durante o governo Lula (2003-2010), houve a criação da Secretaria de Políticas para Mulheres, ligada à Presidência da República. Durante essa gestão, desenhou-se um novo feminismo de bases institucionais que aprofunda sua relação com o Estado. Em 2004, as políticas de gênero na área da saúde foram as primeiras a consolidar uma efetiva transformação nos padrões desiguais da sociedade, com a construção da Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Mulher/PAISM. Em 2005, foram desenvolvidos inúmeros programas (como o “Ligue 180”, o programa “Mulher, Viver sem Violência”), a construção de abrigos (como “A Casa da Mulher Brasileira”) e o “Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça”. Em 2006, houve a promulgação da Lei Maria da Penha. Em 2007, foi lançada a Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra Mulheres. Em 2009, criou-se a Procuradoria Especial da Mulher na Câmara dos Deputados (OLIVEIRA, 2017).

De acordo com Oliveira e Schimanski (2020), Dilma Rousseff (2011-2016) teve como um de seus objetivos de campanha em 2010 a ampliação dos programas de gênero de seu governo antecessor. Já na campanha de 2014, o foco era de violência zero contra a mulher e o empoderamento e autonomia da mulher. As políticas e diversos comitês e organismos de gênero tiveram um grande desenvolvimento no primeiro mandato de Dilma Rousseff, chegando a 700 organismos governamentais de políticas para as mulheres (OPM) em 25 estados da Federação (OLIVEIRA, 2017).

Barreto, Cedaro e Miguel (2017) identificaram a promulgação de 12 leis com enfoque de gênero entre os anos de 2011 e 2016, durante a gestão de Dilma Rousseff. Segundo os autores, essas legislações buscam melhorar aos poucos a construção cultural e histórica de gênero, o auxílio orçamentário, a diminuição da violência contra a mulher e o seu verdadeiro empoderamento social. Um dos grandes marcos legais foi a tipificação criminal de feminicídio.

Nos últimos anos, uma onda conservadora tem entrado em cena na política nacional. Em 2016, a presidenta Dilma Rousseff foi retirada do poder por um processo formalmente chamado de impeachment, e um grande fator para a deslegitimação de seu governo foi o pensamento social e político brasileiro pautado em ofensas em relação a gênero, piadas sexistas e objetificação feminina (AGUIAR; PEREIRA, 2019).

Após o *impeachment* da presidenta Dilma em 2016, o governo Temer (2016-2018) adotou um tom machista, com declarações públicas ligando a mulher aos serviços domésticos e cortando os cargos ocupados por mulheres (em torno de 12,13% para as mulheres e 8,46% para os homens) e também retirando todas as mulheres em cargo de ministras, exceto Fátima Pelaes no comando da Secretaria de Políticas para as mulheres (OLIVEIRA, 2017). Aguiar e Pereira (2019) ressaltam que o governo de Michel Temer foi marcado pelo desmantelamento da participação feminina na esfera pública, principalmente na composição de seus ministérios.

O governo que sucedeu a gestão Temer seguiu um caminho ainda mais marcado por discursos sexistas. A gestão de Jair Messias Bolsonaro (2019-2022) segue uma onda conservadora que se destaca por demonstrações públicas de intolerância, principalmente em questões relativas a gênero (MACHADO, 2019). Franco e Maranhão Filho (2020) entendem que o governo de Jair Messias Bolsonaro possui perspectivas de privatização e teocratização, e favorece valores de um grupo específico, reforçando ideias de núcleo familiar, religioso e de mercado e atuando na teocratização e privatização da sexualidade e do gênero.

Machado (2019) afirma que o governo do presidente Bolsonaro destaca-se por demonstrações públicas de intolerância, principalmente em questões relativas ao gênero, tendo pouca ou nenhuma preocupação com ações de enfrentamento à violência contra a mulher. O discurso político desse governo é baseado no fundamentalismo religioso cristão, que legitima o preconceito e a discriminação contra as mulheres.

Em 2020, dos 23 ministérios do Governo Federal existentes, apenas 3 postos de ministros eram ocupados por mulheres: Damares Alves, no Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos; Flávia Arruda, na Secretaria de Governo; e Tereza Cristina, no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2020).

Ao olhar para o Poder Executivo estadual, constatamos que a baixa representatividade permanece: tivemos a primeira governadora eleita no Brasil em 1994, no estado do Maranhão – Roseana Sarney. Desde então, nunca ocorreu de mais de duas mulheres ocuparem tal posto no mesmo período, ou seja, a ocupação feminina nos governos estaduais nunca ultrapassou os 11% (MONTESANTI, 2018).

No Poder Judiciário nacional, a realidade não é muito diferente, pois esse ainda é um ambiente de predominância masculina. Segundo reportagem da revista digital *Época* (BRÍGIDO, 2019), apenas nos anos 2000 foi nomeada a primeira mulher para o Supremo Tribunal Federal (STF), Ellen Gracie, pelo então presidente Fernando Henrique Cardoso. Naquele momento, todas as outras dez cadeiras do STF eram ocupadas por homens, não havendo tampouco banheiro feminino no salão contíguo ao plenário. Em 2006, a ministra se tornou a primeira mulher a presidir o STF. Em 2021, outras duas mulheres permanecem na corte do STF: as ministras Cármen Lúcia e Rosa Weber; contudo, elas representam apenas 18,18% dos membros do STF, já que as restantes das 11 cadeiras são ocupadas por homens (STF, 2021).

No terceiro Poder do Estado brasileiro, o Legislativo, a participação feminina não é muito diferente: de acordo com dados do portal do Senado Federal (2019), o Senado Federal contava, em 2019, com 12 senadoras – o que equivale a 14,8% do total das 81 cadeiras; na Câmara Federal, elas ocupam 15% dos 513 postos de deputados federais. No total, as mulheres representam, a partir de 2019, 15% das duas casas legislativas.

De acordo com Silva (2020), alguns teóricos defendem que as mulheres vêm sendo colocadas como protagonistas dos programas de governo; porém, Mello e Marques (2019) ressaltam que as mulheres possuem diversas desvantagens sociais, como salários inferiores, ofícios precários, violência doméstica, assédio moral e sexual, divisão sexual do trabalho, responsabilidade pelo cuidado com dependentes, sub-representação nos altos escalões, entre outros.

Para tentar sanar as grandes desigualdades de gênero presentes na sociedade, o Estado precisa de uma atuação positivo-promocional da igualdade, criando ações afirmativas e repressivo-punitivas da discriminação (SILVA, 2020).

Farah (2004) afirma que apesar de já existir no Brasil uma agenda de gênero, seu foco ainda não adentra o mercado de trabalho. As políticas públicas de gênero estão voltadas principalmente para o combate à violência contra a mulher. Contudo, cabe ao Estado brasileiro assumir papel central para estimular o desenvolvimento de relações mais igualitárias e para inibir a discriminação de gênero; para isso, deve promover políticas públicas em todas as áreas e esferas, inclusive no mercado de

trabalho, como salários inferiores e sub-representação hierárquica (SILVA; MESQUITA; TOKARSKI; ALVES, 2019).

Segundo Pinheiro (2016), enquanto a divisão do trabalho for assimétrica, a igualdade não passará de uma utopia. Para Silva, Mesquita, Tokarski e Alves (2019), é fundamental o Estado atuar nas políticas públicas voltadas para as atividades de cuidado e remoção dos obstáculos que impedem as mulheres de se incluírem e ascenderem no mercado de trabalho.

Pinheiro (2016) acredita que a regulamentação da licença-maternidade muito superior à licença-paternidade causa uma desigualdade na divisão sexual do trabalho reprodutivo, pois o Estado coloca como prioridade da mulher o cuidado com o lar e reforça o papel simbólico do homem como provedor.

Silva, Mesquita, Tokarski e Alves (2019) dão exemplos de países europeus que são precursores da licença parental, que permite tanto ao pai quanto à mãe se dedicarem ao cuidado com os filhos por tempo prolongado, após seu nascimento, o que equilibra a divisão do trabalho doméstico e do cuidado familiar. A omissão do Estado em tais atividades faz com que a balança permaneça desigual para as mulheres.

Outras políticas (como a de creche) devem pertencer à agenda de gênero e ser prioritária para o Estado (MARCONDES; CRUZ; RODRIGUES, 2015). Iniciativas de regulamentação do trabalho doméstico e das atividades de cuidado também são consideradas essenciais no processo de promoção da paridade de gênero (SILVA; MESQUITA; TOKARSKI; ALVES, 2019).

Pereira, Silva, Ciriaco e Rambla (2010) explicam que, na IV Conferência Mundial das Mulheres (Beijing, em 1995), a comunidade internacional reconheceu que as desigualdades entre homens e mulheres são também condicionadas pelas políticas públicas, e aprovou medidas específicas para que a questão de gênero fosse incluída nos orçamentos públicos. Para os autores, orientar o orçamento pela perspectiva de gênero significa buscar a redução das desigualdades entre homens e mulheres. Cabe salientar que reduzir desigualdades não significa negar a diversidade, mas sim reconhecer a sua existência e atribuir as características de ambos os sexos com igual valor.

Para Pereira, Silva, Ciriaco e Rambla (2010), quando o Estado não reconhece as diferenças entre os gêneros, os gestores elaboram orçamentos e políticas públicas que aparentemente atendem a todos, mas, de fato, apenas reforçam as desigualdades existentes. Orçamentos sensíveis à questão de gênero têm contribuído para a redução das desigualdades em diversos países, como Austrália, Inglaterra, África do Sul, Índia, México. Segundo o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM), mais de 15 países têm adotado diretrizes sensíveis à questão de gênero em seu orçamento. No Brasil, ações políticas dos movimentos de mulheres que buscam uma perspectiva feminista nas políticas públicas datam da década de 1980.

É importante falar sobre gênero nas políticas públicas, pois as desigualdades e a discriminação de gênero afetam grande parte da população, já que as mulheres representam cerca de 50% da população mundial e o sexo das pessoas condiciona fortemente a forma pela qual elas e suas famílias vivenciam a situação de pobreza e conseguem (ou não) superá-la. Outro fator motivador é que as mulheres apresentam desvantagem em relação aos homens em quase todos os indicadores sociais. Cabe ressaltar que as políticas econômicas têm efeitos diferentes entre homens e mulheres (PEREIRA; SILVA; CIRIACO; RAMBLA, 2010).

2.2.2 Teto de vidro da administração pública

Na administração pública, conforme Mourão e Galinkin (2008), temos uma grande inserção feminina; em parte por ela fornecer serviços que são considerados socialmente como “femininos” (como educação, assistência social e saúde”, em parte porque os critérios de seleção são mais isonômicos (por meio de concursos públicos). Contudo as profissionais femininas ainda encontram muitas barreiras nesse setor, principalmente para a ascensão na carreira. A grande questão da busca por equidade está no que é valorizado após o ingresso na administração pública, como o acesso a cargos de chefia e assessoramento e a distribuição de tarefas, perpassando por questões de abuso, discriminação e desvalorização do trabalho desenvolvido.

Apesar de oficialmente as organizações públicas serem proibidas de segregar empregos com base em sexo e serem responsáveis por manter a igualdade entre os

sexos no emprego e nas oportunidades, na prática, as divisões de gênero ocorrem nestas organizações de forma subliminar, tanto no recrutamento de candidatos, quanto na retenção de funcionários da organização pública.

Ao analisar as organizações públicas, McGinn e Patterson (2005) afirmam que os cargos mais altos da hierarquia nas organizações públicas possuem como critérios para seleção atributos que são caracterizados socialmente como masculinos, como possuir forte orientação a objetivos, alta racionalidade e capacidade de decisão.

As barreiras e as dificuldades que as mulheres enfrentam para chegar aos cargos mais altos da administração pública são chamadas na literatura de “teto de vidro”. A metáfora do teto de vidro ou *glass ceiling* foi introduzida no final dos anos 1970 nos Estados Unidos (MARRY; POCHIC, 2017). O conceito de origem norte-americana foi utilizado pela primeira vez com Morrison *et al.* (1987) estritamente fundamentado em uma questão de gênero e se popularizou entre o movimento feminista, resultando na formação de uma comissão federal, em 1991, que tinha como objetivo identificar os obstáculos impeditivos à progressão na carreira das mulheres norte-americanas (ANDRADE, 2010).

De acordo com Cappellin (2008), a metáfora do teto de vidro aparece na literatura para explicar as barreiras invisíveis e artificiais que surgem das atitudes e preconceitos organizacionais que obstruem a ascensão das mulheres às posições mais altas da hierarquia organizacional. Cappelin (2008) ressalta que há também a metáfora das paredes de vidro, que visa mostrar a existência de filtros de exclusão e diferenciação de oportunidades entre homens e mulheres baseada principalmente na formação e estudos superiores. A metáfora da parede de vidro é muito utilizada para interpretar as dificuldades colocadas às mulheres para assumirem cargos de alto escalão em áreas vistas como mais estratégicas no interior das organizações.

Segundo Vaz (2010), o teto de vidro é um fenômeno que tem como característica a segregação vertical, que faz com que as mulheres cresçam na carreira em uma velocidade menor que a dos homens, fazendo com que elas possuam uma sub-representação nas esferas de poder, possuindo menos prestígio e menores remunerações – e isso ocorre mesmo quando as mulheres possuem qualificações iguais ou superiores aos homens em mesma posição. A segregação

vertical aparece revelada na desigual ocupação de cargos de comando por homens e mulheres no interior das organizações, tendo a construção do feminino marcada por conceitos patriarcais, sendo que mesmo em áreas nas quais a presença de mulheres é muito maior do que a de homens, em via de regra, a ocupação dos espaços de controle e liderança cabe a eles (YANNOULAS, 2013).

Vaz (2010) acredita que o teto de vidro na questão de gênero na administração pública é exposto ao se analisar a participação feminina nos cargos em comissão dos grupos de direção e assessoramento superiores. A autora afirma que quanto mais alto o nível decisório associado ao posto de trabalho, menor a participação feminina.

Araújo, Santos e Sales (2021, p. 7973) afirmam que o fenômeno do teto de vidro tem a intenção de “compreender de que forma se desenvolvem as diferenças e similaridades nas oportunidades de desenvolvimento de carreira profissional que são disponibilizadas aos homens e mulheres nas organizações”. O teto de vidro é algo transparente, por ser sutil; contudo, ele é resistente o suficiente para dificultar a ascensão das mulheres aos altos postos hierárquicos das organizações (STEIL, 1997).

Para Silva (2018), o primordial em uma metáfora é saber para qual problema ela aponta; para essa em específico, é saber como ela ajuda a superar a discriminação real contra as mulheres nas organizações. Na administração pública, o teto de vidro pode, à primeira vista, não ser tão evidente, pois o ingresso nos cargos públicos ocorre de forma isonômica e nos baixos escalões, principalmente nos órgãos de atendimento ao público, há muitas mulheres desempenhando os serviços públicos. Mas como os altos cargos são ocupados por designações, e não por procedimentos isonômicos, esse fenômeno se destaca (VAZ, 2013).

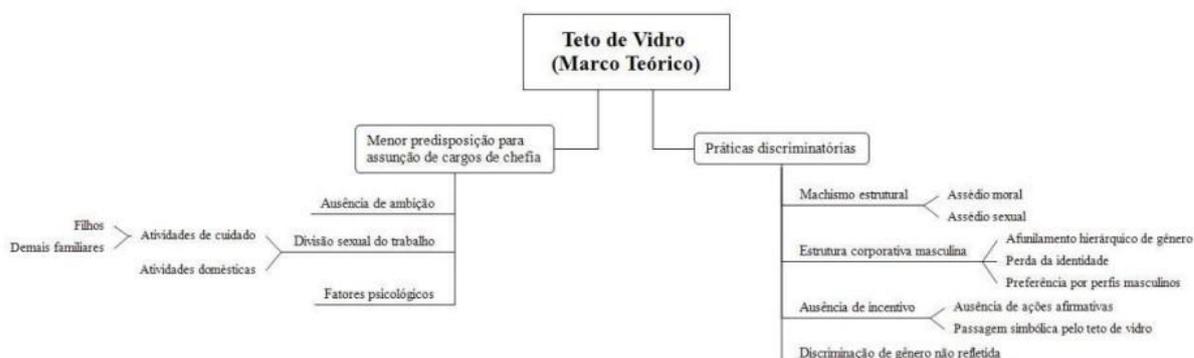
De acordo com Moraes, Pacheco e Carmo (2019), o setor público brasileiro possui uma distribuição desigual de mulheres em diferentes instâncias hierárquicas: quanto maior o nível decisório a que o cargo tem acesso, menor a participação feminina.

Xavier e Yannoulas (2019) demonstram que as barreiras presentes no teto de vidro da administração pública não são iguais para todas as mulheres, pois as

mulheres negras, além das barreiras do gênero, também enfrentam barreiras étnicas e culturais – o que torna a ascensão delas ainda mais difícil. As autoras ainda destacam que fatores políticos e sociais podem ampliar ou reduzir o teto de vidro. De acordo com as autoras, em 2016 – ano em que Dilma Rousseff foi destituída do cargo de presidenta da República e Michel Temer assumiu seu lugar –, o percentual de mulheres ocupando cargos mais altos da hierarquia da administração pública (DAS de nível 4, 5 e 6) sofreu grande redução (XAVIER; YANNOULAS, 2019).

Para Silva (2020), embora exista uma ampla literatura sobre o teto de vidro, ainda são escassos os estudos sobre o tema na administração pública – mesmo com todo o contexto de segregação de gênero na área. Com isso, Silva (2020) discorre sobre as características do teto de vidro (FIG. 1). Já Pereira e Lopes (2015) ressaltam que a produção científica brasileira sobre o teto de vidro na administração pública cresceu a partir de 2001.

Figura 1: Teto de vidro



Fonte: Silva (2020).

De acordo com Marry (2008), o teto de vidro pode ser explicado por duas óticas diferentes: a primeira, pelo fato da existência de práticas discriminatórias para excluir as mulheres das posições de poder, que podem ser manifestadas claramente ou veladas; e a segunda é a menor predisposição das mulheres para assumirem tais cargos.

Vaz (2013) ressalta que diversos autores elencam que o que ocasionou principalmente a primeira ótica para o teto de vidro é a dificuldade histórica que a

mulher encontrou para ter acesso aos meios de educação e para o ingresso no mercado de trabalho. Na segunda ótica para o teto de vidro, Vaz (2013) afirma que diversos trabalhos acadêmicos demonstram que a relação entre a vida profissional e pessoal das mulheres impacta na divisão sexual do trabalho, pois as mulheres se autoexcluem de cargos de liderança e de maior prestígio e remuneração tanto porque internalizam normas sociais que condenam a associação do feminino à ambição profissional, quanto por elas tentarem evitar obstáculos em suas vidas pessoais que são potencializados em posições de poder.

Serafim e Bendassolli (2006) entendem que o conflito entre carreira e maternidade é responsável pela tímida presença das mulheres em cargos estratégicos, pois elas estão menos dispostas a perdas na maternidade caso optem pelo sucesso profissional e pelas imposições do mundo corporativo.

Para Moraes, Pacheco e Carmo (2019), a baixa representatividade de mulheres em cargos de alta hierarquia se deve ao fenômeno do teto de vidro, à dificuldade que as mulheres encontram em conciliar a vida profissional com a pessoal (principalmente pela sobrecarga de atividades domésticas), ao assédio moral e sexual a que muitas estão expostas e ao fato de os homens serem maioria nas esferas decisórias – o que faz com que esses homens deem preferência a decidir por outros homens para ocupar tais postos.

O teto de vidro faz com que as mulheres precisem ser excepcionais para atingirem as altas posições em cargos de gestão e, além disso, faz com que elas lidem com enormes pressões sociais e psicológicas (BUCKMASTER, 2004). Apenas a eliminação desse teto de vidro pode ajudar a garantir a igualdade de oportunidades e o acesso para o maior conjunto de talentos e diversidade (HOYT, 2010). Contudo, Rocha (2006) acredita que é provável que as mulheres que alcançam tais cargos profissionais não estão quebrando o teto de vidro, mas que este está apenas se tornando mais permeável, exigindo de tais mulheres valores direcionados a ajustes que não causarão a implosão desse teto.

Ragins, Townsend e Mattis (1998) acreditam que para remover o teto de vidro são necessárias três condições: 1) compreender as barreiras que as mulheres enfrentam; 2) entender as estratégias de carreira que são utilizadas pelas mulheres que conseguem superar o teto de vidro; 3) os líderes organizacionais precisam

compreender completamente as barreiras e o clima organizacional que as mulheres em sua organização enfrentam. Ragins, Townsend e Mattis (1998) ressaltam ainda que para que as mulheres tenham um desempenho considerado superior aos seus colegas do sexo masculino, elas não precisam apenas superar o teto de vidro, mas também precisam desenvolver um estilo profissional que faça com que os gerentes do sexo masculino se sintam confortáveis .

Para Marry (2004), apenas mulheres que dispõem de muitos recursos – como excelência escolar irrepreensível, educação igualitária, apoio dos parentes próximos e do cônjuge – conseguiram romper o teto de vidro. Marry e Pochic (2017) afirmam que as mulheres que rompem o teto de vidro, na grande maioria dos casos, possuem cônjuges que ocupam postos similares (o que ocorre menos com seus colegas homens), sendo raro encontrar casais em que o esposo abre mão de sua carreira ou opta por uma menor jornada de trabalho para poder apoiar sua esposa – o que ocorre frequentemente em situações opostas.

Araújo, Santos e Sales (2021) destacam que em alguns campos da administração pública (como na área militar e de segurança pública), o fenômeno do teto de vidro se impõe ainda com mais força sobre as mulheres. Os autores destacam que nessa área o ingresso das mulheres é recente, ainda pequeno e o ambiente organizacional é naturalmente masculino.

Lima, Carvalho Neto, Lima, Tanure e Versiani (2013) afirmam que o preconceito é uma forte característica do teto de vidro, e dentre esses preconceitos se destacam: 1) a ideia de que a mulher utiliza da sensualidade para o crescimento profissional; 2) a ideia de que o comportamento feminino é guiado pelos sentimentos, o que prejudicaria a gestão, obrigando-a a assumir comportamentos estereotipados como masculinos; e 3) o mesmo comportamento vindo de um homem e de uma mulher são avaliados de formas diferentes – no geral, a atitude masculina é avaliada como positiva e a feminina, como negativa.

De acordo com Silva (2020), a disparidade entre a participação feminina e masculina na alta hierarquia organizacional não é uma particularidade da cultura brasileira, pois é igualmente observada em países desenvolvidos.

2.3 Cargos de chefia nas universidades federais

A primeira universidade do Brasil foi criada em 1920, pelo Decreto nº 14.343: a Universidade do Rio de Janeiro. A partir de então, mais universidades públicas e particulares começaram a ser criadas no Brasil (SOUZA; MIRANDA; SOUZA, 2019). As faculdades de Filosofia, a partir de 1940, passaram a ser frequentadas por mulheres que almejavam trabalhar como professoras. Isso ocorreu devido à expansão do ensino e à entrada da mulher no mercado de trabalho. Essas faculdades foram abertas em diversos locais do país, sendo voltadas exclusivamente ao ensino, e com infraestrutura defasada, formando um tipo específico de professor em cada curso (SOUZA; MIRANDA; SOUZA, 2019).

Em 2022, segundo a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes), o Brasil conta com 67 universidades federais nas diversas regiões do país. As universidades federais são consideradas pessoas jurídicas de direito público que possuem capacidade de autonormação e de autogestão, sendo regidas por seus próprios regimentos.

A universidade pública busca produzir ensino, pesquisa e extensão sem visar o lucro, e essa é uma missão de dimensões abstratas que influenciam o trabalho gerencial (BARBOSA; MENDONÇA, 2016). Espera-se das universidades públicas que elas forneçam mão de obra especializada para o mercado e que colaborem com a formação de profissionais liberais, pesquisadores e professores, mas o foco deve ser também o de formar gestores públicos e gestores universitários para a sociedade (REIS; BANDOS, 2012). Para Silva (2009), o gestor deve ser audacioso, ter visão, diálogo, ser bom ouvinte e visar sempre o melhor para a instituição.

Almeida (2018) afirma que cada universidade tem autonomia administrativa e pode criar seu plano de desenvolvimento institucional (PDI) e gerir seu orçamento e patrimônio, contudo, não pode criar cargos – essa atribuição cabe ao Congresso Nacional, com sanção do presidente da República. Por este motivo, é importante que a universidade aproveite os servidores do seu quadro, conheça o perfil dos servidores e das funções de gestão e escolha aquele que se enquadraria melhor na posição. A universidade tem a oportunidade de capacitar seus servidores, já que recebe recursos para essa atividade e há previsão legal para tal.

Os servidores que são designados para os altos postos da gestão universitária no geral são designados para ocupar Cargos de Direção (CD) de nível 1

a 4, que em geral são cargos relacionados às atribuições de assessor, auditor, diretor, ouvidor, procurador, pró-reitor, reitor e vice-reitor. Em seguida há os servidores que ocupam as Funções Gratificadas (FG) de nível 1 a 9, que são funções geralmente relacionadas às atribuições de coordenador administrativo, coordenador de gestão acadêmica e secretário administrativo; e também os que ocupam as Funções de Coordenação de Curso (FCC), que são funções relacionadas diretamente à coordenação de áreas acadêmicas de graduação e pós-graduação.

Segundo Miranda (2010), é importante que os gestores universitários aliem tanto competências técnicas quanto administrativas ou gerenciais, e que possuam habilidades de negociação e de análise do contexto econômico, político e social. Para a autora, “os gestores que atuam nas universidades são responsáveis diretos por fomentar, incentivar e criar mecanismos de manutenção para essas iniciativas de desenvolvimento local e regional” (MIRANDA, 2010, p. 14).

Apenas ser um administrador diplomado não é suficiente para uma boa gestão universitária: os dirigentes precisam conhecer a estrutura organizacional da instituição (que é o ambiente macro) e seus diversos atores (como alunos, professores, técnicos administrativos, prestadores de serviço e autoridades), já que a universidade possui, também, uma estrutura política (PIMENTA, 2019).

De acordo com Ésther (2011), o modelo gerencial pressupõe que o gestor público, possui uma racionalidade gerencial, o que o tornaria capaz de resolver todos os problemas que surgirem. Pimenta (2019) acredita que para administrar uma estrutura complexa como uma universidade, além de possuir um perfil específico que caracterize o gestor como adequado para a administração pública, o indivíduo deve possuir características de liderança, pois deve agregar conhecimento técnico, inteligência emocional e carisma.

Moschkovich e Almeida (2015) afirmam que as mulheres que atuam nas universidades brasileiras são minoria nas posições mais altas da carreira, ou seja, nos cargos associados a melhores salários, maior prestígio acadêmico, mais poder universitário. De acordo com as autoras, essa situação ocorre em diversos países, como Estados Unidos, França e Alemanha, Austrália, Reino Unido e Índia.

Segundo levantamento realizado no site da Andifes, no ano de 2021 há 12 mulheres no cargo de reitora nas 67 universidades em nosso país. Isso mostra que, em média, apenas 17,91% dos dirigentes máximos das instituições são pessoas do sexo feminino. Tais dados demonstram a baixa participação feminina na direção das instituições federais de ensino superior.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

As temáticas correlacionadas a gênero possuem caráter multidisciplinar. Contudo, o presente estudo encontra-se desenvolvido sob a ótica do contexto corporativo, com as especificidades da administração pública.

Lakatos e Marconi (2003) afirmam que métodos definidos não são garantia de que se esteja fazendo ciência, todavia, não é possível que a ciência seja realizada sem o uso de métodos. Para Gil (2004), o método é um caminho para se chegar a um fim determinado e o método científico é um conjunto de procedimentos técnicos utilizados para a produção de conhecimento.

A pesquisa realizada pode ser classificada como aplicada quanto à sua natureza, pois busca gerar conhecimentos voltados para a aplicação prática. Quanto ao método, é um estudo de caso, tendo em vista a forma como se desenvolve. Quanto à abordagem, é classificada como qualitativa, pois apresenta dados qualificáveis que não podem ser mensurados estatisticamente. Já a coleta de dados foi realizada pela pesquisa documental e por entrevistas semiestruturadas, e sua análise foi realizada pela Análise de Conteúdo.

3.1 Natureza da pesquisa

Esta é uma pesquisa de natureza aplicada, pois busca gerar conhecimentos que tenham aplicação prática e visa solucionar problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2005).

O presente trabalho apresenta uma tipologia descritiva, que, de acordo com Didio (2014), é aquela na qual o pesquisador não interfere nos dados coletados, apenas os descreve e analisa. A pesquisa com fins descritivos visa descrever as percepções e os conceitos relacionados ao fenômeno teto de vidro na administração pública baseado na desigualdade de gênero.

Esta pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa para compreender a realidade na diversidade de gênero na gestão da UFSJ. As principais diferenças entre os métodos qualitativo e quantitativo são que o quantitativo é uma metodologia de pesquisa que busca quantificar os dados e o qualitativo não considera tão

relevante a representatividade numérica, entretanto, seu intuito é oferecer uma melhor percepção e compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2006).

A abordagem qualitativa considera a dinâmica entre o mundo real, os sujeitos e a pesquisa, sendo utilizada para compreender os fenômenos de alto grau de complexidade; é também utilizada em ambientes de incertezas e quando o objeto de estudo não é captado por hipótese perceptíveis, verificáveis ou de difícil quantificação.

Para esta pesquisa, é realizado um estudo de caso, definido por Yin (2001) como uma investigação empírica contemporânea em um contexto de vida real. Segundo Freitas e Jabbour (2011), o estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que analisa um fenômeno a partir de múltiplas fontes de provas, sejam elas dados da observação direta, ou entrevistas ou ainda pesquisas em arquivos públicos e privados. Yin (2001) considera que a utilização do estudo de caso é adequada nas situações em que a pesquisa pretende investigar métodos e justificativas (“como” e “por quê”), em situações em que o pesquisador não tem controle significativo sobre os eventos e em situações em que a pesquisa tem enfoque sobre um fenômeno contemporâneo aplicável no contexto da vida real.

Apesar de o estudo de caso focar em uma situação única, os dados obtidos podem auxiliar na formação de proposições teóricas, e seus resultados podem, em parte, ser generalizados (YIN, 2001). Desta forma, pretende-se que os resultados desta pesquisa possam ser aplicados a diferentes instituições de realidades semelhantes ou não.

3.2 Instrumentos de coleta de dados

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, pretende-se utilizar como ferramentas a pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas.

A pesquisa documental utiliza como fonte de dados material que não foi tratado analiticamente, ou seja, dados que ainda não foram codificados, organizados e elaborados para os estudos científicos. Neste trabalho, tal pesquisa foi realizada pela análise de documentos da UFSJ (portarias, resoluções e documentos afins).

Essa ferramenta será utilizada para coletar os dados públicos referentes aos cargos de direção da instituição estudada e suas ocupações ao longo do período estudado.

As entrevistas semiestruturadas são utilizadas como evidência do estudo de caso, buscando analisar a percepção dos últimos reitores da UFSJ sobre as gestões femininas em suas respectivas equipes de trabalho. Para Godoy (2006), a entrevista busca compreender o entendimento do entrevistado sobre a questão abordada. Para a entrevista semiestruturada, é importante que o entrevistador possua algum controle sobre a conversação, mas também que dê alguma liberdade ao entrevistado.

Para Flick (2009), a entrevista é uma ferramenta de produção de dados muito utilizada pelas ciências sociais e que requer do pesquisador posturas complexas, sabendo distinguir quando é necessário investigar em detalhes determinado assunto e qual a melhor pergunta a ser feita.

A técnica de entrevistas semiestruturadas tem um caráter de profundidade que permite aos entrevistados discorrer sobre o tema proposto, sem que o pesquisador prefixe respostas e condições ao entrevistado (YIN, 2001). Durante a entrevista semiestruturada, o entrevistador pode solicitar mais esclarecimentos sobre determinados aspectos, tornando possível que a obtenção de mais dados que não estão em fontes secundárias e são relevantes mas não estavam no roteiro da entrevista (LAKATOS; MARCONI, 2001).

Um roteiro semiestruturado visa reduzir a subjetividade e facilitar as interações entre pesquisador e pesquisado, justificando também a necessidade de o pesquisador estar aberto ao inesperado trazido pelo outro (JOSGRILLBERG, 2008). Portanto, será utilizado um roteiro flexível na condução das perguntas, dando liberdade ao entrevistador de fazer as intervenções que julgar necessárias.

Ressalta-se que a entrevista semiestruturada realizada nesta pesquisa ocorreu em salas virtuais da plataforma digital Google Meet; todas as entrevistas ocorreram com a entrevistadora e os entrevistados com imagem e áudio simultâneos. Essa plataforma se tornou de grande uso pela instituição para reuniões e afins desde o ano 2020: em virtude da pandemia do Covid-19, as relações profissionais na instituição passaram a ocorrer de forma remota, visando à proteção à saúde de todos.

3.3 Análise de Conteúdo

Buscando realizar a análise da realidade da presença feminina na gestão da UFSJ, a análise de conteúdo foi entendida como o método mais adequado para responder aos objetivos desta pesquisa.

A Análise de Conteúdo surgiu no século 18 na Escandinávia (ROSENGREN, 1981), contudo ela começou a ser utilizada como um método de estudo rigoroso nos Estados Unidos da América durante a Segunda Guerra Mundial para analisar a propaganda inimiga (WOODRUM, 1984).

Segundo Bardin (1979), após a II Guerra Mundial, a análise de conteúdo caiu perdeu sua credibilidade pela falta de êxito das pesquisas à época. Contudo, nos anos 1950, ela foi revitalizada e passou a ser novamente discutida em vários congressos sobre Psicolinguística de forma mais aberta e diversificada.

Lal Das e Bhaskaran (2008) descrevem análise de conteúdo como o estudo científico do conteúdo da comunicação, ou seja, o estudo do conteúdo com referência aos significados, contextos e intenções contidos na mensagem. Conteúdo denota o que está contido e análise de conteúdo é a análise do que está contido na mensagem

Este método permite descobrir as questões implícitas dos conteúdos manifestos, indo além das aparências do que está sendo comunicado (MINAYO, 2009). Segundo Vergara (2009), esta é uma técnica cujo tratamento dos dados busca identificar o que está sendo dito sobre um determinado tema.

Bardin (2011) caracteriza a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que busca obter, por procedimentos sistemáticos e objetos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que gerem conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Assim, pode-se dizer que a análise de conteúdo utiliza-se da palavra para deduzir o conteúdo da comunicação que esteja relacionado ao contexto social da produção.

A análise de conteúdo é muito utilizada para a análise de comunicações nas ciências humanas e sociais. Minayo (2000) acredita que esse é um método adotado

com maior frequência no tratamento de dados de pesquisas qualitativas. Entretanto, também pode ser usada em dados quantificáveis (CAPELLE, MELO & GONÇALVES, 2003).

De acordo com Bardin (1979), a análise de conteúdo abrange as iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com a finalidade de se efetuarem deduções lógicas e justificadas a respeito da origem dessas mensagens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas).

Bardin (1979) caracteriza a análise de conteúdo como sendo empírica e, por esse motivo, não pode ser desenvolvida com base em um modelo exato. Contudo, para sua operacionalização, devem ser seguidas algumas regras de base. Nesse sentido, a análise de conteúdo relaciona as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) dos enunciados e articula a superfície dos textos com os fatores que determinam suas características (variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da mensagem) (MINAYO, 2000).

Nesse tipo de análise, o texto é uma forma de expressão do sujeito que dará ao pesquisador elementos (como, por exemplo, a recorrência de palavras ou frases) para decifrar e compreender o conteúdo apresentado. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é organizada em três fases: a) pré-análise, que trata da organização do material a ser analisado; b) exploração do material, na qual ocorre a identificação e registro das unidades e categorias analíticas; c) tratamento dos resultados, que é o momento de inferência, interpretação e análise crítica das informações obtidas.

Para Mozzato e Grzybovski (2011), quando se escolhe a análise de conteúdo como procedimento de análise, os dados em si constituem apenas dados brutos e só ganham sentido após serem trabalhados utilizando-se de técnicas apropriadas de análise.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 A Universidade Federal de São João del-Rei

A Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) foi instituída pela Lei 7.555, de 18/12/1986, como Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (Funrei). Ela foi resultado da união e federalização de duas instituições: a Faculdade Dom Bosco de Filosofia, Ciências e Letras, criada em 1970, e a Fundação Municipal de São João del-Rei, fundada em 1953. A Funrei foi transformada em Universidade em 19/04/2002, por meio da Lei 10.425.

A UFSJ tem sede e foro na cidade de São João del-Rei, com três campi e um centro cultural nesta cidade. Entre 2007 e 2008, a UFSJ criou três unidades educacionais em outros municípios de Minas Gerais: o Campus Alto Paraopeba, localizado na divisa dos municípios de Congonhas e Ouro Branco; o Campus Sete Lagoas, na cidade homônima; e o Campus Centro-Oeste Dona Lindu, situado no município de Divinópolis.

Em 2021, a UFSJ contava com 49 cursos de graduação na modalidade presencial e 4 cursos de graduação na modalidade de educação a distância, além de 30 programas de mestrado e 7 de doutorado, totalizando mais de 13.000 alunos.

No ano de 2021, a UFSJ possuía a seguinte configuração administrativa:

conselhos. Abaixo do(a) reitor(a) está o(a) vice-reitor(a), seguido de suas assessorias e setores com funções específicas que englobam atividades relacionadas a toda a instituição. Como órgãos em hierarquia imediatamente inferior ao(à) reitor(a) estão as pró-reitorias. Cada pró-reitoria possui sua estrutura organizacional, com diretorias e secretarias.

4.2 Distribuição de servidores da UFSJ em relação ao gênero

A presente análise partirá dos resultados da pesquisa documental, que servirá de subsídio para a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas.

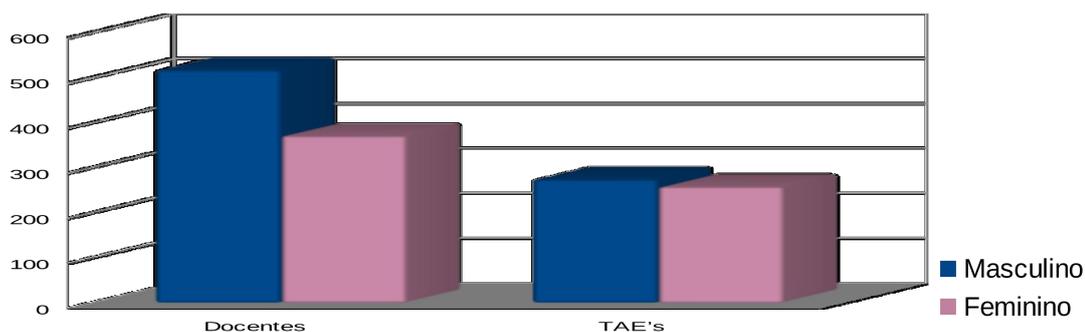
Os dados para esta pesquisa foram coletados em dezembro de 2021. Para fins da pesquisa, realizou-se um levantamento do total de servidores ativos na UFSJ – docentes e técnicos administrativos em educação (TAE) –, apresentado no Quadro 2. A seguir, os dados do Gráfico 1 evidenciam um quadro em que 44,28% dos servidores são mulheres e 55,72% são homens. A área técnica é a que possui os cargos com a distribuição mais igualitária entre os ocupantes homens e mulheres.

Quadro 2: Quantitativo de servidores da UFSJ:

Gênero	Docentes	TAE's	Total
Masculino	516	273	789
Feminino	370	257	627
Total Geral	886	530	1.416

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

Gráfico 1: Gênero dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa 2021.

4.3 Alta gestão na UFSJ

Desde sua criação até a sua transformação em universidade em 2002, a UFSJ teve quatro diretores-executivos, todos do sexo masculino, e três vice-diretores, sendo duas do sexo feminino. Após 2002, a UFSJ teve seis reitorados, nos quais apenas um foi exercido por uma mulher. Neste mesmo período, houve sete vice-reitores, sendo três do sexo feminino. A primeira e única reitora da UFSJ teve seu mandato entre 2012 e 2016.

Após a sua federalização e transformação em universidade, a gestão da UFSJ teve, em seu primeiro reitorado, uma gestão pró-tempore, de 19 de abril de 2002 a 5 de agosto de 2004; nessa gestão, manteve-se a gestão que havia finalizado a gestão da até então Funrei, tendo como reitor Mário Neto Borges e como vice-reitora Maria do Carmo Narciso Silva Gonçalves.

Quadro 3: Reitores e vice-reitores da UFSJ

Reitor(a)	Vice-Reitor(a)	Mandato
Mário Neto Borges	Maria do Carmo Narciso Silva Gonçalves	19/04/2002 - 05/05/2004
Helvécio Luiz Reis	Wlamir José da Silva	06/08/2004 - 07/08/2008
Helvécio Luiz Reis	Valéria Heloísa Kemp	08/08/2008 - 06/06/2012
Valéria Heloísa Kemp	Sérgio Augusto Araújo da Gama Cerqueira	07/06/2012 - 08/05/2016
Sérgio Augusto Araújo da Gama Cerqueira	Marcelo Pereira de Andrade	09/05/2016 - 08/05/2020
	Valdir Mano	
Marcelo Pereira de Andrade	Rosy Iara Maciel de Azambuja Ribeiro	09/05/2020 - atual

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

Podemos observar que no organograma da instituição, assim como nas demais universidades federais, as pró-reitorias são as unidades com poder de decisão e execução abaixo do reitor. A UFSJ possuía, no ano de 2021, 7 pró-reitorias, sendo elas: Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEN), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPE), Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP), Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PROEX),

Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PPLAN) e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE).

Segundo o Regimento Geral da UFSJ, a função das pró-reitorias e seus respectivos pró-reitores é descrita abaixo:

a) Pró-Reitoria de Ensino de Graduação

É o órgão da Reitoria para assuntos de ensino de graduação. Tem a função de executar a política estabelecida pelos Colegiados Superiores no que diz respeito às atividades de ensino de graduação e de viabilizar as decisões da Congregação quanto às atividades de ensino de graduação.

b) Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

É o órgão responsável pela gestão institucional da pesquisa, e tem por finalidade a identificação, o registro e a certificação dos grupos de pesquisa, bem como a coordenação de programas de fomento, intercâmbio, avaliação e divulgação das atividades e produtos de pesquisa e de programas de qualificação.

c) Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas

É o órgão da Reitoria para assuntos de gestão e desenvolvimento de pessoas. São atribuições desta Pró-Reitoria: gerenciar os processos de provimento de cargos, remoção e redistribuição dos servidores técnicos administrativos previstos na legislação vigente; promover o desenvolvimento de pessoas da instituição; elaborar projetos de dimensionamento do corpo de servidores técnico-administrativos; prover as unidades de pessoal qualificado; capacitar e treinar as pessoas para o desempenho de funções técnicas e administrativas; realizar concurso público para técnico-administrativos e coordenar concurso público para docentes (nos termos das normas específicas); administrar o processamento dos dados cadastrais dos servidores; executar o controle sistêmico das operações de processamento de dados para a elaboração da folha de pagamento dos servidores; manter e conservar o arquivo de documentos funcionais dos servidores; analisar os processos de progressão por titulação, afastamento dentro e fora do país e licença para capacitação dos servidores técnicos administrativos, emitindo pareceres; executar os processos de progressão por mérito dos servidores técnico-administrativos, emitindo relatórios conclusivos; promover programas de atenção à saúde, de segurança no trabalho, de lazer e cultura para a comunidade universitária.

d) Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários

A esta Pró-Reitoria compete acompanhar e avaliar o desenvolvimento de projetos de extensão, organizar câmaras de seleção, acompanhamento e avaliação de projetos de extensão, coordenar programas de fomento, intercâmbio e divulgação de extensão e assuntos comunitários.

e) Pró-Reitoria de Administração

A esta Pró-Reitoria e a seu pró-reitor cabem a função de assinar ordens bancárias com o ordenador de despesa; exercer a função de subordenador de despesa; coordenar a elaboração do plano anual de atividades e respectiva proposta orçamentária da Pró-Reitoria e encaminhá-las ao reitor; supervisionar a elaboração dos programas de aquisição, movimentação e controle dos materiais necessários ao funcionamento dos serviços e providenciar a alienação dos bens considerados inservíveis; subsidiar as Unidades Administrativas e Centros de Custo com informações orçamentárias a eles pertinentes na consecução de seus objetivos; executar a programação global das atividades da UFSJ, no que diz respeito à execução orçamentária e produzir os relatórios correspondentes para subsidiar as atividades de planejamento; manter o registro ou a escrituração e o controle regular do patrimônio e suas alterações.

f) Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento

A esta Pró-Reitoria e seu pró-reitor compete: articular-se com o Ministério da Educação e com outros órgãos financiadores; fazer a análise funcional dos órgãos da UFSJ, propondo a revisão de métodos, sistemas e procedimentos; coordenar a elaboração da proposta orçamentária da UFSJ, encaminhando-a com o orçamento próprio e suas reformulações à Reitoria; emitir parecer sobre projetos de utilização de área física, no âmbito de sua competência; avaliar a execução da programação global das atividades da UFSJ, no que diz respeito à execução orçamentária; acompanhar a execução dos projetos da UFSJ e formular proposta de replanejamento orçamentário para deliberação dos Órgãos Colegiados Superiores; consolidar os planos de trabalho, as propostas orçamentárias e os relatórios anuais de gestão dos diversos órgãos da UFSJ para subsidiar as deliberações dos Órgãos Colegiados Superiores.

g) Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

Suas funções são: acompanhar e avaliar o desenvolvimento de projetos de assistência estudantil; organizar câmaras de seleção, acompanhamento e avaliação de projetos de assistência estudantil; aprovar as decisões tomadas por comissões temporárias constituídas pela Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e, quando for o caso, encaminhá-las às instâncias superiores; propor ou emitir parecer sobre criação, alteração ou extinção de ações ou de órgãos voltados à assistência estudantil; executar pesquisas com o intuito de diagnosticar, periodicamente, as condições socioeconômicas da comunidade universitária e suas demandas assistenciais; coordenar programas de fomento, intercâmbio e divulgação de políticas e programas interinstitucionais de assistência estudantis.

Abaixo é apresentado um quadro com o histórico da ocupação dos cargos de pró-reitores da UFSJ desde sua transformação em universidade (2002). São apresentados os cargos especificando a pró-reitoria, o ano em que se iniciou a gestão e assinalando se o cargo foi preenchido na data analisada por um pró-reitor do sexo masculino(H) ou feminino (M).

Quadro 4: Pró-reitores na UFSJ em relação ao gênero

Cargos	Ano															
	2003		2004		2006		2008		2012		2016		2018		2020	
	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M	H	M
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	X		X		X		X		X		X				X	
Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários		X	X				X				X				X	
Pro-Reitoria de Ensino de Graduação	X		X		X				X		X		X			X
Pró-reitoria de Administração	X		X	X			X		X			X				X
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis											X	X				X
Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas		X		X		X				X		X				X

Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento	X		X	X				X	X		X				X	
--	---	--	---	---	--	--	--	---	---	--	---	--	--	--	---	--

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

Observamos que no período analisado, a UFSJ possuiu 35 pró-reitores, sendo 24 do sexo masculino e 11 do sexo feminino, ou seja, a instituição teve neste período mais que o dobro de pró-reitores do sexo masculino.

Ressaltamos que a PROGP foi criada em 2006; antes desta data era conhecida como Divisão de Recursos Humanos. No quadro foram contabilizados todos os períodos, com as antigas chefias dessa divisão e em sequência as chefias da PROGP. Salientamos que a PROAE foi um órgão criado em 2016, não tendo portanto dados para contabilizar em período anterior.

Ao analisarmos o quadro acima, constatamos que em 2004 PROGP e a PROAD tiveram a nomeação de mais de um(a) pró-reitor(a). Já em 2016 este fato ocorreu com a PROAE.

Foram listados no quadro apenas os anos em que houve nomeações de pró-reitores(as); portanto, nos anos não listados e não assinalados para aquela pró-reitoria, foi mantida a mesma gestão do ano anterior.

Observamos que desde a primeira gestão analisada a PROPE e a PROEN só tiveram pró-reitores do sexo masculino, e a PROGP contou apenas com pró-reitores do sexo feminino. As demais pró-reitorias alternaram, no período analisado, seus gestores entre ambos os sexos.

4.4 Conselhos Superiores na UFSJ

Como visto no organograma, A UFSJ possui três Conselhos Superiores, com representantes que são eleitos por seus pares: o CONEP, o CONSU e o CONDI.

O CONSU é o órgão máximo, normativo, deliberativo e consultivo da UFSJ. Ele sucedeu ao Conselho Deliberativo Superior (CONDs) desde 1º de dezembro de 2003. É composto pelos seguintes membros: reitor (presidente); vice-reitor; 1 docente por departamento (eleito pelos seus pares no respectivo departamento); 5 membros do corpo técnico-administrativo (eleitos pelos seus pares); 1 docente por

curso de graduação dos Centros da UFSJ (eleitos pelos seus pares nos respectivos cursos); 1 membro indicado pelo presidente da Comissão Permanente de Pessoal Docente (CPPD); 1 membro da classe empresarial não pertencente aos quadros da UFSJ; 1 membro das classes trabalhadoras do ensino não pertencente aos quadros da UFSJ; 4 membros do corpo discente da graduação (eleitos pelos seus pares); e 1 membro do corpo discente da pós-graduação (eleito pelos seus pares) (UFSJ, 2011).

O CONEP é o órgão superior de coordenação e supervisão das atividades de ensino, pesquisa e extensão, com funções normativa, deliberativa e consultiva nos campos didático, científico, cultural, artístico e de interação com a sociedade. É composto por: reitor (presidente); vice-reitor; 8 docentes que atuam no ensino de graduação (eleitos pelos seus pares); 2 docentes que atuam no ensino de pós-graduação *stricto sensu* (eleitos pelos seus pares); 1 membro do corpo discente do ensino de graduação (eleitos pelos seus pares); 1 membro do corpo discente do ensino de pós-graduação *stricto sensu* (eleito pelos seus pares); 2 membros do corpo técnico-administrativo (eleitos pelos seus pares); e 1 membro da comunidade externa, indicado pelas Associações Comunitárias (UFSJ, 2011).

O CONDI é o órgão fiscalizador, normativo, deliberativo e consultivo da UFSJ em matéria de natureza administrativa e econômico-financeira. É composto pelos seguintes membros: reitor (presidente); vice-reitor; 1 docente indicado pelo titular da pasta do Ministério da Educação, não pertencente aos quadros da UFSJ; 4 docentes sem função administrativa (eleitos pelos seus pares); 1 membro do corpo discente (eleitos pelos seus pares); 1 membro do corpo técnico-administrativo (eleitos pelos seus pares); e 1 membro da comunidade externa indicado pela classe empresarial (UFSJ, 2011).

O Quadro 5 apresenta a relação de homens e mulheres que compõem os Conselhos. Podemos observar que o CONEP e o CONSU possuem uma maioria de membros do sexo masculino, enquanto o CONDI é o inverso.

Quadro 5: Membros dos Conselhos Superiores da UFSJ em relação ao gênero

CONSELHO	HOMENS	MULHERES
CONEP	10	6
CONSU	33	15
CONDI	3	5

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

4.5 Cargos de Direção (CD) na UFSJ

Para nomeação em CD na UFSJ, segundo a Lei 8.112/90, são exigidos os seguintes requisitos:

- Ser ocupante de cargo efetivo ou
- Para pessoas não ocupantes de cargo efetivo, possuir as seguintes condições:
 - a) Nacionalidade brasileira;
 - b) Gozo dos direitos políticos;
 - c) Quitação das obrigações militares e eleitorais;
 - d) Nível de escolaridade exigido para o exercício do cargo;
 - e) Idade mínima de dezoito anos;
 - f) Aptidão física e mental.

O ocupante de CD deve cumprir obrigatoriamente o regime de tempo integral (40 horas semanais de trabalho), podendo ser convocado sempre que houver interesse da administração (BRASIL 1990; BRASIL, 1991).

Os procedimentos para a admissão em tal cargo envolvem a indicação pela autoridade competente, a lista tríplice para reitor e vice-reitor, a declaração de bens e valores, a declaração de acumulação de cargos, empregos e funções, com horário de trabalho, e o termo de opção para a forma de remuneração do CD (UFSJ, 2021).

O ato de nomeação para cargo de direção será publicado no Diário Oficial da União (D.O.U.) (BRASIL, 1990). A indicação de pessoas não pertencentes ao quadro

da instituição está limitada a 10% (dez por cento) do total dos respectivos cargos e funções de confiança (BRASIL, 1991).

O Quadro 6 apresenta os valores, em reais, da remuneração para cada CD (BRASIL, 2021). O servidor ocupante de cargo efetivo investido em cargo de direção poderá optar pelas seguintes formas de remuneração: a) o valor total do CD, acrescido do adicional por tempo de serviço; b) a diferença entre o valor total do CD e a remuneração do cargo efetivo; c) a remuneração do cargo efetivo acrescida de 60% do valor total do CD (UFSJ, 2021).

Quadro 6: Remuneração dos cargos de direção

CD	VALOR EM R\$
CD 1	R\$ 13.474,12
CD 2	R\$ 11.263,53
CD 3	R\$ 8.842,39
CD 4	R\$ 6.421,26

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

O Quadro 7 apresenta a distribuição dos CD da UFSJ entre homens e mulheres. Observamos que a distribuição atual está muito equilibrada entre os gêneros.

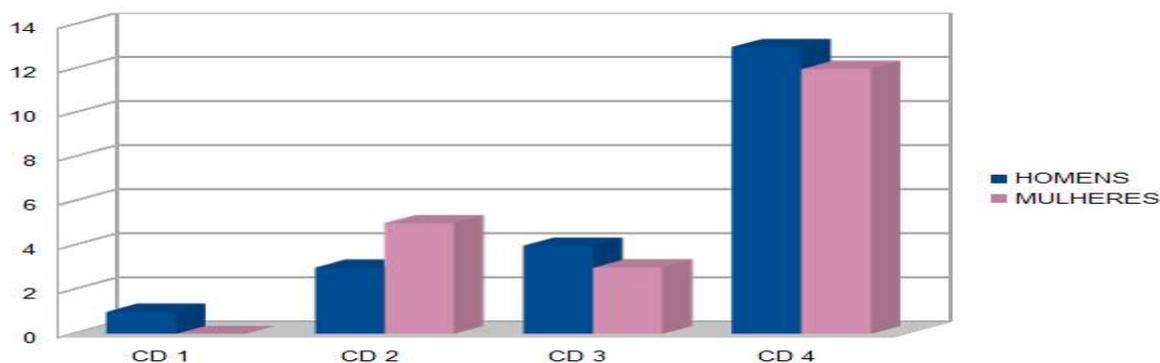
Quadro 7: A configuração dos cargos de direção da UFSJ

CD	HOMENS	MULHERES	TOTAL
CD 1	1	0	1
CD 2	3	5	8
CD 3	4	3	7
CD 4	13	12	25
TOTAL	21	20	41

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

O Gráfico 2 apresenta a distribuição dos CD.

Gráfico 2: Distribuição de CD por gênero dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa 2021.

O Quadro 8 apresenta a distribuição dos CD da UFSJ por cargo específico, correlacionando a atribuição ao gênero do ocupante. Observamos uma maior discrepância na função de Diretor de Divisão, à qual é atribuída uma CD4, na qual 10 ocupantes são do sexo masculino e 4 do sexo feminino.

Quadro 8: Distribuição de CD entre os servidores da UFSJ

CARGOS	TAE'S		DOCENTES		TOTAL GERAL	
	M	F	M	F	M	F
ASSESSOR - CD 4	1	1	-	-	1	1
DIRETOR DE DIVISAO - CD4	9	4	1	-	10	4
COORDENADOR - CD4	-	1	-	1	-	2
PRESIDENTE COMISS\PERM\VESTIB. - CD4	1	-	-	-	1	-
VICE-DIRETOR - CD4	-	-	-	1	-	1
CHEFE DA ASSESSORIA - CD4	-	1	1	2	1	3
CHEFE DA AUDITORIA INTERNA - CD4	-	1	-	-	-	1
ASSESSOR - CD3	1	-	-	-	1	-
CHEFE DA ASSESSORIA - CD3	-	1	-	-	-	1
CHEFE DE GABINETE - CD3	-	-	-	1	-	1
PRO-REITOR ADJUNTO - CD3	-	-	2	-	2	-
DIRETOR DE DEPARTAMENTO - CD3	-	-	1	1	1	1
PRO-REITOR - CD2	-	3	3	1	3	4
VICE-REITOR - CD2	-	-	-	1	-	1
REITOR - CD1	-	-	1	-	1	-

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

4.6 Funções Gratificadas na UFSJ

O Quadro 9 apresenta os valores, em reais, da remuneração para cada Função Gratificada (FG); esses valores são específicos para funções destinadas às instituições de ensino (BRASIL, 2021).

Quadro 9: Remuneração das Funções Gratificadas específicas de instituição de ensino

FG	VALOR EM R\$
FG 1	R\$ 975,51
FG 2	R\$ 656,29
FG 3	R\$ 532,07
FG 4	R\$ 270,83
FG 5	R\$ 219,76

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

O Quadro 10 apresenta a distribuição das FG da UFSJ por cargo específico, correlacionando a atribuição ao gênero do ocupante. Ressalta-se que o preenchimento das funções provém de designação do(a) reitor(a), exceto o cargo de chefe de departamento, o qual é preenchido por eleições internas em cada departamento.

Quadro 10: Distribuição das FG entre os servidores da UFSJ

CARGOS	TAE'S		DOCENTES		TOTAL GERAL	
	M	F	M	F	M	F
FGR 1	-	-	1	-	1	-
Chefe de setor - FG 2	5	2	-	-	5	2
Coordenador - FG 2	6	2	-	-	6	2
Chefe de departamento - FG 2	-	-	2	1	2	1
Ouvidor - FG 2	1	-	-	-	1	-
Secretário - FG 2	-	1	-	-	-	1
Chefe de departamento - FG 1	-	-	22	6	22	6

Chefe de setor - FG 1	15	10	-	-	15	10
Chefe de núcleo - FG 1	1	-	-	-	1	-
Secretário - FG 1	-	4	-	-	-	4
Secretaria de org. colegiados - FG 1	-	1	-	-	-	1

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

O Quadro 11 apresenta a distribuição das FG da UFSJ entre homens e mulheres. Observamos que a grande maioria dos cargos são preenchidos por servidores do sexo masculino.

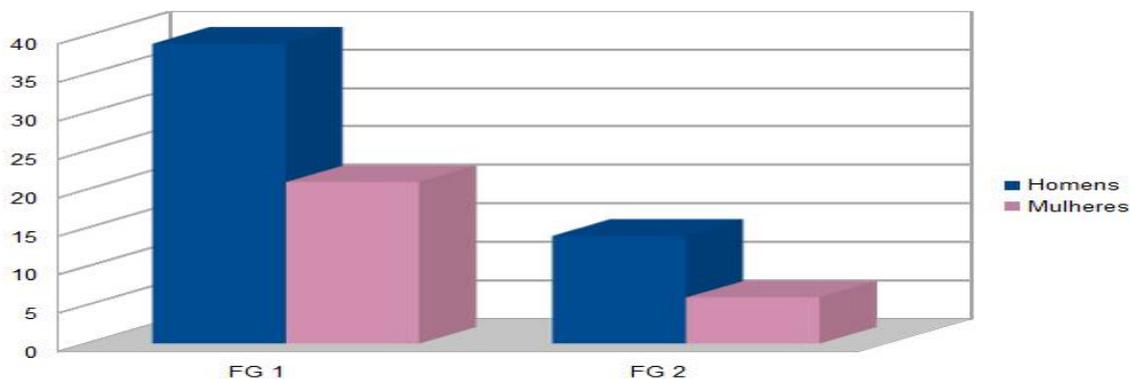
Quadro 11: A configuração das Funções Gratificadas da UFSJ

FG	HOMENS	MULHERES	TOTAL
FG 1	39	21	60
FG 2	14	6	20
TOTAL	53	27	80

Fonte: Dados da pesquisa 2021.

O Gráfico 3 apresenta a distribuição das FG na UFSJ:

Gráfico 3: Distribuição de FGs por gênero dos servidores



Fonte: Dados da pesquisa 2021.

4.7 Entrevistas semiestruturadas

Um dos objetivos específicos traçados para esta pesquisa foi Identificar a percepção dos dirigentes da instituição durante o período analisado (2002-2021), em relação à escolha dos ocupantes para tais cargos em relação ao gênero. Então, para alcance desse objetivo, foram realizadas entrevistas com o atual e os ex-Reitores da UFSJ.

Todos os sujeitos entrevistados são altamente escolarizados, possuindo doutorado em suas respectivas áreas de atuação. Possuem ampla experiência acadêmica e na gestão universitária e grande atuação política no ambiente estudado.

Todos os entrevistados tiveram conhecimento sobre o teor da pesquisa antes das entrevistas e tiveram a oportunidade de esclarecer, também, todas as suas dúvidas. Dessa forma, é natural que mesmo em perguntas mais gerais os entrevistados tendam a direcionar as respostas ao assunto central da pesquisa.

Para melhor compreensão, os entrevistados foram identificados com E1 à E5, sendo nomeados de acordo com a sequência do período de gestão: E1: Mário Neto Borges; E2: Helvécio Luiz Reis; E3: Valéria Heloísa Kemp; E4: Sérgio Augusto Araújo da Gama Cerqueira; E5: Marcelo Pereira de Andrade.

Diante das entrevistas realizadas, a partir das premissas teóricas determinadas pela análise de conteúdo, os dados foram agrupados em 3 (três) categorias: Fatores para ocupação dos Cargos de Direção; Alternância e diversidade em Cargos de Direção; e Exclusão feminina em altos cargos.

4.7.1 Categoria: Fatores para ocupação dos Cargos de Direção

Ao abordar o assunto sobre a configuração da equipe que ocupou os cargos de direção em seus respectivos mandatos, os entrevistados salientaram:

O processo é um processo eleitoral que compõe uma lista tríplice da qual é escolhida o dirigente da instituição. A eleição é um processo em que você trabalha com diferentes forças, diferentes posições, e nós tivemos o maior cuidado; primeiro, para formar a chapa que foi [...] a nossa preocupação com uma chapa forte, e uma das coisas que nós

consideramos era que fosse uma professora. Isso já foi uma preocupação no início [E1].

O entrevistado E1 destaca a preocupação em trazer a diversidade de gêneros na composição da chapa que concorreu nas eleições internas à Reitoria, trazendo assim uma mulher para a posição de vice-reitora, o segundo posto mais alto na direção da instituição.

O uso dos léxicos “a nossa preocupação com uma chapa forte, e uma das coisas que nós consideramos era que fosse uma professora” [E1] demonstra que a diversidade na composição da chapa é considerada pelo interlocutor como um ponto positivo que aumenta a probabilidade da equipe ganhar as eleições.

Eu decidi colocar como pró-reitora de Administração uma técnica; essa foi a novidade que eu apresentei à comunidade na ocasião. É ... porque até então, os cargos eram preenchidos por professores, né; as pró-reitorias eram preenchidas por professores, técnico não chegava ao nível de primeiro escalão ali. [...] A inovação que eu adotei no meu primeiro mandato foi esta de trazer técnicos para o primeiro escalão. [...] Eu procurei manter não as mesmas pessoas, mas eu procurei manter o número de técnicos e de mulheres no segundo mandato [...] sem contar a vice-reitora que era no segundo mandato a Valéria. [...] E o fato de ter trazido a Valéria para a vice-reitoria foi importante porque ela seria naturalmente a minha sucessora – seria pelo menos candidata, poderia não ganhar, mas de qualquer maneira seria minha sucessora, e a gente queria fazer história nessa época, queria [...] que uma professora chegasse ao cargo máximo da instituição. Eu posso caracterizar os meus mandatos como dois mandatos que inovaram [E2].

O entrevistado E2 ressalta a preocupação de representatividade nos altos postos de gestão da instituição, não só diversificando os ocupantes em relação ao gênero, mas também em relação as diferentes classes de servidores públicos dentro da instituição.

Como ocupou o posto de reitor por dois mandatos consecutivos, E2 destaca como diferencial em seu segundo mandato a presença da vice-reitora – que naquele momento, segundo E2, já possuía o interesse de substituí-lo na Reitoria, tornando-se a primeira reitora da instituição. E2 destaca que tal fato seria “fazer história”. Tal

comentário demonstra que mesmo sem o conhecimento do termo teto de vidro pelos entrevistados, na prática, a barreira enfrentada pelas mulheres para chegarem a altos postos sempre foi percebida, e essa chegada representa um marco aos olhos do interlocutor.

As universidades federais adotam concurso público com critérios iguais para homens e mulheres para o ingresso na universidade; então, de alguma forma esse tipo de entrada já caracteriza, já promove algum tipo de igualdade de gênero nas contratações [...]. Mas logicamente que a gente não deixa de considerar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres para chegar ao ponto de prestar um concurso público e concorrer em pé de igualdade com os homens. [...] Tentei manter alguma equidade, mas ainda sem traçar uma política clara na direção de equilibrar o número de homens e mulheres, que ocupam Cargos de Direção dentro da universidade. Mas ainda um critério que você vê que assim: é 1 pra 7, bem desigual [E3].

A fala de E3 vai ao encontro da afirmação de Vaz (2013), que deixa claro que na administração pública o teto de vidro não é tão evidente devido ao ingresso isonômico, mas que se destaca ao nos voltarmos para os altos cargos que são ocupados por designações e não por procedimentos isonômicos.

E3 destaca que apesar dessa preocupação com a inclusão feminina na gestão, a participação masculina sempre foi maior do que a feminina – o que corrobora com estudos como o de Mourão e Galinkin (2008), que afirmam que a maior dificuldade da mulher ao estabelecer uma carreira na administração pública é acessar postos hierárquicos mais altos.

A nossa gestão é... a gente se dá conta depois que a gente monta a equipe [...] Quando a gente constituiu a nossa equipe de gestão, olhando o gênero, a raça, a nossa equipe é composta pelas diferenças. A gente tem hoje um maior número de mulheres do que de homens na gestão. O segundo e o terceiro cargo da gestão são ocupados por mulheres; minha chapa que a gente concorreu eram duas mulheres e acho que a minha própria presença na reitoria quebra algo: eu sou o primeiro reitor pardo/negro. Então, a nossa gestão está quebrando paradigmas: temos negros na gestão; no primeiro, segundo e terceiro escalão da universidade temos muitas mulheres; temos pessoas mais velhas,

... pessoas mais jovens; então, eu acho que na nossa gestão a gente conseguiu romper paradigmas [...]. Mas a gente foi ver depois que montou a equipe, porque a gente levou em consideração para montar a equipe a competência das pessoas, a competência técnica, a visão de mundo, outros trabalhos anteriores em desenvolvimento [...]. [E5]

O entrevistado E5 acredita que obteve êxito em sua gestão quanto à diversidade e à equidade de gênero, utilizando léxicos que destacam o grande número de participantes femininas: “A gente tem hoje um maior número de mulheres do que de homens na gestão”. Tal fato pode apontar para um possível rompimento do teto de vidro na instituição, mesmo que apenas para algumas mulheres. De acordo com Xavier e Yannoulas (2019), fatores políticos e sociais podem ampliar ou reduzir o teto de vidro.

Questionados sobre quais critérios levaram em consideração para a nomeação dos ocupantes de CD na UFSJ, responderam:

Em primeiro lugar, é sempre importante, embora eu no primeiro mandato isso me marcou muito, primeiro escalão, eu sempre achei que fossem cargos de confiança estrita do mandatário, eu precisava escolher pessoas próximas do meu grupo político; então, eu achava que isso era importante, até porque já é difícil lidar com pessoas que estão no mesmo grupo político, imagina se você convida alguém que não tem uma afinidade política com você, não é? isso pode piorar [...]. A segunda coisa era buscar pessoas que tinham perfis dentro do nosso grupo político [...]; os cargos eram direcionados para perfis e pessoas que tinham alguma habilidade com o tema, com aquela área que iam trabalhar [...]. [E2]

[...] Eu busquei dentre as pessoas que eu conhecia na universidade que tinham competência para trabalhar naquele cargo. Então, primeiro eu fiz uma lista na minha cabeça de quais eram as pessoas que eu conhecia na universidade e que tinham competência para trabalhar naquele cargo – isso pensando no primeiro e em alguns cargos segundo escalão (pró-reitores e eventualmente diretores de divisão); e em segundo lugar, o critério de confiança. [...] Nesses critérios eu havia escolhido três mulheres para ocuparem cargos de primeiro escalão [...]; eu refleti que durante a própria gestão da Valéria (ex-reitora), ela era mulher, mas a Reitoria tinha pouca mulher, não era um lugar de convívio feminino,

especialmente professoras. Isso fez com que eu, ao entrar na Reitoria, estivesse em contato com um grande número de professores homens e isso me levou a escolher professores homens [...] [E4].

Os ex-reitores E2 e E4 destacam a importância da confiança do gestor nos designados aos cargos: “Eu sempre achei que fossem cargos de confiança estrita do mandatário” [E2] e “E em segundo lugar o critério de confiança, porque a gestão, ela é delicada” [E4].

E4 ressalta que dentre as possíveis escolhas de ocupantes que possuía, a maioria dos indivíduos era do sexo masculino. Tal fato demonstra que a grande maioria de pessoas presentes nos ambientes de decisão são homens e que por diferentes fatores (como sociais, ambientais e comportamentais) as mulheres, naquele ambiente, não chegaram a ter espaço amplo – o que se torna mais um empecilho para a quebra do teto de vidro.

Com relação aos Cargos de Direção, sempre pautamos nossa escolha por critérios relacionados à formação, competência, experiência na área em questão, capacidade de liderança, percurso profissional, entre outros critérios. Porém, sem que houvesse uma política explícita para inclusão das mulheres [E3].

A competência técnica, pessoas que pudessem humanizar a gestão: essa é uma outra preocupação nossa; pessoas que se identificassem com o campo democrático, no sentido de debater, de dialogar, de ouvir. Então, foram questões importantes. Ter participado também de órgãos colegiados, né? ter ocupado cargos também já de gestão [...] [E5].

Os entrevistados deram grande destaque às capacidades técnicas dos ocupantes dos CD, o que é demonstrado pelos léxicos “pessoas que tinha alguma habilidade com o tema” [E2], “formação, competência, experiência na área em questão, capacidade de liderança, percurso profissional” [E3], “Eu fiz uma lista na minha cabeça de quais eram as pessoas que eu conhecia na universidade e que tinham competência para trabalhar naquele cargo” [E4] e “A competência técnica, pessoas que pudessem humanizar a gestão” [E5].

E3 ressalta ainda que não houve políticas de inclusão feminina na gestão, sendo esta apenas uma preocupação subjetiva de cada dirigente – o que corrobora

os estudos de Aguiar e Siqueira (2007), que acreditam que apesar da maior inserção e da valorização das mulheres no mercado de trabalho, ainda é perceptível que as empresas não têm claro em suas políticas a valorização da mulher.

4.7.2 Alternância e diversidade em Cargos de Direção

O princípio da alternância busca diversificar os ocupantes dos cargos de gestão e a diversidade vai além da alternância, pois mais do que alternar a pessoa que ocupa o cargo a intenção é que ela seja diferente em algo dos ocupantes anteriores.

Ao abordarmos o assunto sobre a alternância e a diversidade de ocupantes de CD ser algo negativo ou positivo para a instituição, durante as entrevistas E1 respondeu:

É importante que haja renovação. Isso está garantido pela lei, porque um máximo que um dirigente pode ficar são dois mandatos. Agora, eu acho que é importante também que você tenha um programa institucional em que as pessoas que vão concorrer estejam alinhadas com esse projeto institucional, né? Então, é uma renovação de pessoas e de métodos de gestão, mas ao mesmo tempo é uma continuidade da construção de um projeto institucional. Porque quem me substituiu foi o professor Hélvécio, que era nosso pró-reitor de Administração, e depois fez no segundo mandato uma eleição com a professora Valéria. Aí, voltando essa questão da representatividade masculina e feminina [...] na reeleição seguinte ela foi eleita como reitora, aí o vice-reitor era do sexo masculino e ele foi o que substituiu a professora Valéria, né? Então, assim, houve a renovação de gênero, houve a renovação de áreas do conhecimento [...] A gente leva isso em consideração [E1].

O entrevistado E1 ressalta a importância da alternância na gestão como algo benéfico, contudo, ressalta que tal alternância não pode causar uma ruptura institucional – o que é demonstrado pelo uso dos léxicos “é uma renovação de pessoas e de métodos de gestão, mas ao mesmo tempo é uma continuidade da construção de um projeto institucional”. Tal enunciado demonstra uma preocupação na manutenção de determinados dogmas institucionais que podem ser benéficos, mantendo e estimulando o desenvolvimento institucional, mas podem também manter padrões negativos que vão se perpetuar pelas diferentes gestões.

Eu acho que a alternância deve acontecer inevitavelmente, por quê? Porque é uma forma, e eu justifiquei isso pros meus parceiros de primeiro mandato, os que trabalharam dentro da pró-reitoria, eu falava com eles: “Olha gente, quando eu ganhei a eleição eu não tinha a obrigação de substituir os cargos do Mário, poderia ter mantido, [...] é uma questão de giro. [...]”. Você vai desenvolvendo e descobrindo quadros e é importante pra instituição [E2].

E2 ressalta que a alternância possibilita a descoberta de novas pessoas com potencial para o desenvolvimento da instituição, que de outra forma poderiam passar despercebidas.

Acredito plenamente que diversidade e a alternância de ocupantes de Cargos de Direção contribuam de forma positiva para a instituição. Quando eu falo diversidade, eu estou falando homem e mulher, mas estou falando também de negros, brancos, indígenas, LGBT, todos os tipos de diversidade. Então, eu acho que ter pessoas que trazem esse signo da diversidade está efetivamente promovendo a possibilidade de inovação, trazendo um outro olhar [...]. Logicamente, isso tem de estar associado com a capacitação e a experiência da pessoa, não pode estar desvinculado disso, mas com isso presente eu acho que você traz novos olhares, você traz a possibilidade das pessoas se beneficiarem, porque elas têm a possibilidade de se colocarem no cenário do trabalho e construir uma carreira galgando postos melhores e melhores salários e mesmo maior experiência profissional. Mas até mesmo pra própria instituição que sempre traz inovação, sempre traz maior qualidade [E3].

E3 ressalta a diversidade na gestão como grande fonte de empoderamento das diferentes minorias. E pelo uso dos léxicos “esse signo da diversidade está efetivamente promovendo a possibilidade de inovação”, deixa claro que essa diversidade também pode contribuir para o desenvolvimento institucional.

A busca de diversidade é necessária. A universidade brasileira está passando ainda, infelizmente, por um processo de mudança do seu curso. A partir da ampliação do número de cursos (que se dá basicamente eu acho que em 2008), e a partir da instauração das cotas, a partir da lei das cotas, o corpo discente já ganha uma outra feição. Eu fui estudante da UFMG na década de 1980, em um curso de

Engenharia. Éramos ... eu ia dizer 40 homens brancos, mas não, havia duas mulheres e dois colegas que não se identificavam como negros, mas os brancos os identificavam. Então, essa era a UFMG na década de 1980 no curso de Engenharia Mecânica. Se você pegar o curso de Engenharia Mecânica da UFSJ, é outro curso, é um curso majoritariamente negro, é um curso com uma grande entrada de mulheres; ele tem uma diversidade muito grande e isso foi extremamente benéfico pra universidade, porque ela se aproxima da sociedade que nós vivemos. [...] Então, nós tivemos essa mudança no corpo discente e nós começamos a ter essa mudança no corpo docente. Mas a gente precisa reconhecer, também, a questão da formação. O corpo docente é formado pelos profissionais que fizeram graduação, em geral, mestrado e doutorado. Quem fez, quem galgou essa história até 2012, que foi o auge do final do processo de contratação de professores, foram aqueles que fizeram os cursos antes das cotas. Se você entrou na universidade em 2000 e terminou seu doutorado em 2010/11, você é branco e provavelmente homem; se você veio depois disso, abre-se a possibilidade da entrada de populações mais diversas nos nossos cursos de pós-graduação, o que abre a possibilidade de a gente ter a contratação, mais a frente, do corpo docente com um perfil mais diferente desse padrão que a gente tem observado [E4].

E4 traz à discussão um elemento que dificulta a diversidade nos cargos de gestão das universidades: o fator histórico de segregação das minorias, que dificultou, ou em muitos casos impossibilitou, o acesso destas à formação que atualmente é exigida para a ocupação dos cargos aqui analisados. O fator histórico e cultural que dificultou o acesso de um grande número de mulheres à formação superior pode sim ser considerado um potencializador do teto de vidro, pois, segundo Marry (2004), apenas mulheres que dispõem de muitos recursos (como excelência escolar irrepreensível, educação igualitária, apoio dos parentes próximos e do cônjuge) conseguiram romper o teto de vidro.

Ah, sim! A alternância é imprescindível, e tem que ser assim [...], e preparar as pessoas mais jovens é uma tarefa nossa. [...] Mas isso não significa que as pessoas mais velhas vão ser dispensadas [E5].

E5 ressalta a importância da alternância, contudo, sem com isso gerar a desvalorização de tudo e todos que já estão em operação. Em paralelo ao assunto de gênero, tal afirmação condiz com o Feminismo da Diferença, corrente que, segundo Rocha (2006), surge na intenção de valorizar as características femininas e não desvalorizar as demais.

Todos os entrevistados foram enfáticos ao dizer que acreditam nos benefícios de diversificar os alternantes dos cargos de direção; nenhum deles apontou qualquer elemento negativo sobre tal fato. Os entrevistados estruturam, de forma geral, seu vocabulário de forma a incluir na rotatividade dos ocupantes dos cargos, como destaca E1: “Isso está garantido pela lei, porque um máximo que um dirigente pode ficar são dois mandatos” [E1].

Perguntados se acreditam que homens e mulheres possuem características que as levam a ser mais adequadas para desempenharem determinadas funções, os sujeitos responderam:

Olha, pelo gênero eu acho que não. Eu acho que a ocupação pra você ter a diversidade que a universidade faz bem, a característica mais é pessoal, tanto do ponto de vista da formação da pessoa, quanto da experiência, da trajetória daquela pessoa, quanto também do perfil da pessoa [E1].

Não. Eu não acho que existe diferença nenhuma, eu acho que homens e mulheres podem desempenhar as mesmas funções. Pessoas são diferentes em suas habilidades, competências, deficiências, e isso as deixa em melhores ou piores condições para desempenharem determinadas funções [E3].

Eu penso que não, eu acho que não é o gênero que define o que um vai fazer ou o que o outro vai fazer, né? É um perfil que vai se constituindo ao longo do tempo. [...] A gente está com uma experiência agora na PROGP: nós sempre tivemos mulheres e agora nós temos um homem, jovem, mas a gente não levou em consideração se era homem ou mulher, a gente levou em consideração o perfil, de diálogo, de aproximação de ideias, já vinha trabalhando em grupos de trabalho como o Conselho Universitário [...] [E5].

E1, E3 e E5 afirmam que não acreditam em diferenças sexuais femininas e masculinas que ocasionam na diferença da distribuição do trabalho, podendo a mesma função ser designada a homens e/ou mulheres. Entretanto, essa visão está em desacordo à de pesquisadores como Hirata e Kergoat (2005), que afirmam que a divisão sexual do trabalho é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos, na qual ocorre a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado. Ressalta-se a importância de gestores que não condicionem a ocupação de cargos a questões sexuais, para que dessa forma haja mais espaços para a participação feminina em diferentes frentes.

Eu acho que é muito complexo falar sobre isso, porque existem inúmeros fatores sobre isso. Eu acho que existe uma questão cultural aí, né? E influencia esse processo de empoderamento. Essa influência não é só na decisão de quem vai nomear – no caso, o reitor –, como influencia os nomeáveis que, de repente, não se colocam, não se manifestam com interesse. [...] Tem gente que tem disposição e quer ocupar Cargo de Direção na instituição e de alguma maneira se coloca, mas tem gente que não se coloca de jeito nenhum [...]. Então, eu acho que essa influência, essa cultura influencia tanto quem nomeia quanto quem é nomeado, que também não se coloca pra isso [...] [E2].

Apesar de não usar expressões claras em sua fala que corroborem com a diferenciação de perfis masculinos e femininos, E2 deixa transparecer pelo contexto de seu enunciado que diferenças culturais influenciam em uma divisão sexual do trabalho; contudo, E2 ressalta que essa divisão pode ocorrer por parte do dirigente e também por parte dos servidores da instituição: “Eu acho que existe uma questão cultural aí, né? E influencia esse processo de empoderamento. Essa influência não é só na decisão de quem vai nomear – no caso, o reitor –, como influencia os nomeáveis que, de repente, não se colocam, não se manifestam com interesse”.

Eu não vejo por aí não. Eu acho que pode ser até que algum dia a ciência nos diga que estatisticamente há uma tendência masculina..., não sei, pode até haver uma tendência em números estatísticos, mas em termos de iguais não. A gente tem um grande número de mulheres que tem habilidades em áreas como Matemática e afins. [...] Eu acho que aí é, eu não sei, existe um problema de interesse talvez; eu não sei, mas eu acho que não é muito por aí não, eu acho que dentro da

universidade vai depender da competência de cada um, tem homens e tem mulheres, todos eles passaram por um processo de formação, e de um processo pra serem servidores da universidade. Então, eu não vejo porque tratar de maneira diferente [E4].

E2 e E4 destacam que pode haver uma menor predisposição da mulher para ocuparem tais cargos. Silva (2020) alega que um dos fatores para a existência do teto de vidro é a menor predisposição das mulheres para ocupar cargos de chefia. Dentre os fatores para isso, a autora destaca ausência de ambição, fatores psicológicos e a divisão sexual do trabalho que sobrecarregam as mulheres com atividades domésticas e atividades de cuidados com os filhos e os demais familiares.

Vaz (2013) também corrobora com esse pensamento ao afirmar que diversos trabalhos acadêmicos demonstram que a relação entre a vida profissional e pessoal das mulheres impacta na divisão sexual do trabalho, pois as mulheres se autoexcluem de cargos de liderança e de maior prestígio e remuneração, tanto porque internalizam normas sociais que condenam a associação do feminino à ambição profissional, quanto por elas tentarem evitar obstáculos em suas vidas pessoais, que são potencializados em posições de poder.

4.7.3 Exclusão feminina em altos cargos

Questionados sobre quais fatores levam ao menor número de mulheres ocupando altos cargos em universidades federais, os sujeitos responderam:

Tem sim, né? A cultura. A cultura, não é só a brasileira, mas particularmente a brasileira, ela é muito machista. E isso vem de muitos anos, então, é difícil você romper essa barreira. É uma distorção certamente, mas é cultura. Começa lá no processo eleitoral, as mulheres votaram... Então, é uma cultura que vem prevalecendo ao longo do tempo e, por isso, hoje ainda tem distorções bastantes significativas [E1].

Então, eu vou falar pra você a mesma coisa que eu falei quando eu disse sobre cultura. Você sabe que hoje existe cota, uma cota mínima para candidatas mulheres a cargos políticos; os partidos têm que, ao lançar o seu grupo de candidatos, obrigatoriamente ter o mínimo de mulheres. [...] Eu participei disso efetivamente; é um sacrifício encontrar mulheres dispostas a participarem, e eu tô falando de uma exigência legal, porque

se você não tiver, aquela chapa, aquele grupo não será formado, a justiça eleitoral não aprova [...] Eu acho que tem as duas coisas: tem a questão do machismo que predomina, ainda somos uma sociedade machista, mas a mulher também não se coloca, eu acho que, por questões culturais, ela não se coloca também; a maioria prefere não “mexer nesse vespeiro”. E eu acho que à medida que mais mulheres estiverem participando e que mais mulheres forem mostrando, mais mulheres vão se interessar [...] [E2].

Os entrevistados E1 e E2 ressaltam questões culturais como preponderantes para a questão. Eles utilizam percursos semânticos e fazem escolhas lexicais para destacar fortemente o papel da cultura machista que é presente em nosso país. Tais discursos refletem linguisticamente, pois reproduzem sentidos que são socialmente aceitos, seguindo o modelo de sociedade patriarcal definida por Weber (1991): “A cultura, não é só a brasileira, mas particularmente a brasileira, ela é muito machista” [E1] e “eu acho que, por questões culturais, ela não se coloca também” [E2].

E2 faz referência à alteração da Lei 9.504/1997 que, de acordo com Ferri e Oliveira (2020), estabelece normas para as eleições, como a obrigatoriedade mínima de 30% de participação do sexo feminino nos pleitos eleitorais. As autoras ressaltam que a ocupação das mulheres em cargos públicos eletivos ainda é pequena, principalmente considerando que elas são a maioria da população. Para as autoras, a desigualdade de gênero é elemento inerente à divisão sexual do trabalho, principalmente nos campos do poder. Elas destacam que os trabalhos domésticos (mesmo os remunerados) são ocupados em extrema maioria por mulheres – o que reforça os ideais tradicionais de desigualdade de gêneros e as posições de poder no mercado de trabalho.

Eu acho que faltam políticas de apoio, capacitação e valorização do trabalho feminino nas instituições federais de ensino em todo o país, não é prerrogativa da nossa instituição. [...] Eu participei de fóruns da Andifes [...] e eu não me lembro de ver a questão da mulher como uma política nesses fóruns, e hoje eu já vejo que começam a surgir editais de pesquisa, extensão, iniciação científica que valorizam o fato de a mulher/mãe ter necessidade de maior apoio para o cuidado dos filhos e mais tempo para se dedicar ao trabalho científico [...] [E3].

E3 foca seu enunciado na falta de políticas para a inclusão feminina: “faltam políticas de apoio, capacitação e valorização do trabalho feminino”. Essa visão corrobora o afirmado por Aguiar e Siqueira (2007), que acreditam que ainda é perceptível que as empresas não têm claro em suas políticas a valorização da mulher.

[...] Eu acho que talvez porque elas enfrentem maior resistência, as mulheres que lá estão são pessoas de uma capacidade acima da média [...] Por que as mulheres têm dificuldade? Eu realmente acho que em parte por (vou falar um pouco do que eu vejo dentro da UFSJ, da universidade) as mulheres eram dentro da carreira docente uma minoria pequena, foi a expansão do Reuni que aumentou de maneira significativa a participação das mulheres; até pela natureza dos cursos que foram abertos, as mulheres estão mais presentes nos cursos da área de saúde, né? [E4].

E4 acredita que a baixa representatividade feminina na gestão universitária é oriunda de uma estrutura que propiciou um menor número de mulheres em cargos públicos nas universidades federais nos anos anteriores. E4 também destaca que o maior número de cursos com maior participação feminina no corpo docente contribui para uma possível mudança de cenário, o que corrobora Mourão e Galinkin (2008), que destacam que há uma maior participação feminina nas áreas de educação, saúde e assistência social e uma menor nas áreas mais tradicionais, como engenharia.

O entrevistado utiliza a expressão “Eu acho que talvez porque elas enfrentem maior resistência, as mulheres que lá estão são pessoas de uma capacidade acima da média” [E4]. Esse pensamento vai ao encontro do afirmado por Miltersteiner, Oliveira, Hryniewicz, Sant’Anna e Moura (2020), de que para alcançar melhores posições nas organizações, as mulheres precisam (além de maior escolaridade e competência técnica) compensar os estereótipos de fragilidade e as barreiras à ascensão, sejam elas tangíveis ou intangíveis, fazendo com que suas capacidades realmente estejam acima da média de outros ocupantes de mesmo cargo.

Eu acho que a própria questão que vai refletir nas nossas docentes da casa, em geral, é a própria visão ainda que a sociedade tem das mulheres, de como, às vezes, eu vejo isso de como colegas que são

reitores e as companheiras que são reitoras quando é um homem falando, quando é o reitor são tratados de uma forma, quando é a reitora é outro tom; então, isso é muito cruel. [...] Então, eu acho que temos essa barreira dessa história da mulher, da sociedade; mulheres que ocupam o mesmo posto e às vezes sem motivo o salário dela é menor que do homem; ou outra, às vezes ela tem a mesma formação ou uma formação até superior e no mesmo cargo ganha menos do que o homem. Então, acho que isso se reflete na universidade. E tem uma questão também que é o direito à maternidade, acho que a sociedade tem o direito de ser mãe como é o direito de ser pai, sobre a maternagem, sobre a paternagem a mesma responsabilidade, mas quando um homem chega no seu ambiente de trabalho e fala que vai ser pai, é uma festa, é capaz de ser promovido, mostra a capacidade (“isso que é ser homem”), e a mulher quando chega no seu trabalho e fala que vai ser mãe, já começa um problema: se ela vai ser mãe, vai se afastar, como fica essa situação, quem substitui? Quando ela volta ainda corre o risco de demissão; infelizmente a gente vive isso ainda. [...] Naturalmente, quando nos tornamos pais ou mães, nós temos um tempo a ser dedicado àquela criança e isso é natural. [...] Talvez isso seja um problema social que reflete em todas as estruturas, mas isso é a grande luta para que a gente possa ter mais professoras na gestão [E5].

Outro ponto destacado por E5 é a maternidade como dificultante social para o crescimento feminino na carreira: “quando chega no seu trabalho e fala que vai ser mãe, já começa um problema”, o que reafirma o estudo dos Indicadores Sociais Das Mulheres No Brasil (2021) para o qual, no Brasil, as mulheres dedicam aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens, e demonstra que quanto maior o tempo de dedicação aos afazeres domésticos (como os cuidados com os filhos), o rendimento da mulher é menor.

Serafim e Bendassolli (2006) também trazem a questão da maternidade à discussão dos dificultantes femininos ao acesso a altos postos de gestão; os autores entendem que o conflito entre carreira e maternidade é responsável pela tímida presença das mulheres em cargos estratégicos, pois elas estão menos dispostas a perdas na maternidade caso optem pelo sucesso profissional e pelas imposições do mundo corporativo.

Perguntados se enxergam que a UFSJ possui ou já possuiu um ambiente de estímulo à participação feminina nas esferas decisórias, se em suas respectivas gestões houve medidas para estimular a participação feminina e sobre quais mudanças acham que ainda são necessárias, os sujeitos responderam:

Nós sempre tivemos essa preocupação na cabeça, até usamos isso e os fatos comprovam isso. As duas chapas que eu participei são duas chapas com representação feminina; a ocupação dos cargos nós sempre preocupamos... que tivesse a diversidade em todos os aspectos, né? Mas assim, não houve um plano institucional nesse sentido. Houve uma boa vontade e um interesse em fazer isso, e as oportunidades surgindo. [...] Eu acredito que o seu trabalho possa jogar luz nesse assunto [E1].

[...] Eu implantei na época [no mandato] bolsas de incentivo à qualificação de técnicos para aperfeiçoar, eles teriam bolsa da universidade. Eu cheguei a organizar isso. [...] Eu acho que tem espaço, se você me perguntar hoje, eu acho que tem muito espaço, embora eu esteja um pouco distante da universidade, eu imagino que não mudou muito o número de mulheres em cargos de direção, eu tô falando em primeiro escalão, né, em coordenadorias tem muita, talvez chefias de departamento há muito, talvez até por essa concepção machista mesmo, né? “Isso aí eu não queria mexer não, isso é coisa de mulher”, essa coisa machista de achar que isso não é coisa pra homem e de achar que coisa pra homem é cargo mais de nível superior, mais alto na hierarquia, então, eu acho que não mudou muito. [...] Se eu tivesse na reitoria hoje eu teria muito mais mulheres em cargos de direção [...]. Os reitores têm que começar a refletir sobre isso, sobre políticas, e quebrar essa barreira mesmo [E2].

Penso que na maior parte das gestões houve sensibilidade para alargar os espaços para participação das mulheres na gestão. Mas vejo que as ações concretas ainda foram muito tímidas. [...] Eu acho que divulgar os trabalhos femininos também é muito importante [E3].

Eu peguei um período extremamente difícil, ainda como vice-reitor eu tive que assumir a parte de gestão financeira, a parte de gestão orçamentária da universidade, porque a nossa universidade estava tão acostumada já há vários anos a correr com a execução orçamentária

para não sobrar dinheiro no final do ano, era a sua missão; então [com o corte de verbas do governo], eu tive que implementar mecanismos de controle, ainda na gestão da Valéria. [...] Infelizmente, não foi possível imaginar, trabalhar mecanismos para a participação da mulher, do negro, do deficiente físico [E4].

A maioria dos entrevistados destaca a preocupação constante das gestões da UFSJ na inclusão feminina na alta gestão, o que é demonstrado pelas seleções lexicais “sempre tivemos essa preocupação na cabeça” [E1], “se eu tivesse na reitoria hoje eu teria muito mais mulheres em cargos de direção” [E2], “na maior parte das gestões houve sensibilidade para alargar os espaços para participação das mulheres na gestão” [E3] e “a participação das mulheres nos nossos conselhos é muito boa” [E5].

E3 e E4 destacam que não houve possibilidade de focar esforços em políticas com tal finalidade devido a grandes desafios impostos às suas gestões: “Isso se considerarmos a peso e grandiosidade da tarefa de implantação da instituição. O foco ficou aí” [E3]; “Na minha gestão, eu vou dizer isso porque foi o que consumiu o nosso tempo, foi um momento de perda de orçamento, de capital de custeio, com obras ainda iniciadas e precisando ser concluídas” [E4].

Uma questão que eu acho importante, não só para as mulheres, mas em geral, é a formação de novas lideranças, criar espaços para que a gente possa criar novas lideranças, entre elas as mulheres, até porque faz sentido, a nossa população aponta pra isso, né – nas pesquisas do IBGE que nós somos uma nação também de negros né –, eu acho que a formação de lideranças possa induzir as mulheres a ocuparem esses espaços, assim como tem sido ocupadas na nossa gestão; até porque as gestões são passageiras, mas as pessoas ficam e eu espero que isso possa repercutir. Nós temos falado muito também, mas isso aí nós vamos trabalhar depois, a própria questão da maternidade e da paternidade; a maternidade não pode ser vista como aquilo que vai atrapalhar a carreira dos nossos servidores. Então, são coisas ainda que a gente precisa trabalhar, mas a participação das mulheres nos nossos Conselhos é muito boa [...]. São nesses espaços que a gente tem que estimular a participação [E5].

E5 destaca programas que pretendem ser implementados na atual gestão da instituição, principalmente com o foco nas mulheres mães: “Isso aí nós vamos trabalhar depois a própria questão da maternidade e da paternidade”.

Ao questionamento de possíveis melhorias para participação feminina na gestão, E1 e E3 destacam a divulgação de trabalhos sobre a participação feminina e trabalhos de sucesso femininos: “Eu acredito que o seu trabalho possa jogar luz nesse assunto” [E1]; “Eu acho que divulgar os trabalhos femininos também é muito importante” [E3].

Sobre esse assunto, E2 ressalta a importância da criação de políticas oriundas dos dirigentes institucionais: “Os reitores têm que começar a refletir sobre isso, sobre políticas e quebrar essa barreira mesmo”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi realizado com o intuito de analisar os Cargos de Direção (CD), em relação ao gênero de seu ocupante, na UFSJ. Para isso foi realizado um levantamento documental nos portais públicos da instituição e do Governo Federal e entrevistas semiestruturadas com o atual e os ex-reitores da universidade.

No desenvolvimento da dissertação, foi proposto como objetivo específico constatar se a ocupação dos CD na UFSJ ocorreu por homens e/ou mulheres. Por meio dos dados coletados nos portais institucionais, foi observado que há uma tendência atual na instituição de uma equidade na ocupação dos cargos da alta gestão entre homens e mulheres. Apesar de só ter contado com 1 (uma) reitora em sua existência, a UFSJ já teve 3 (três) vice-reitoras desde a sua federalização (2002), inclusive atualmente temos uma mulher ocupando tal posição.

Tal preocupação demonstra que a instituição tem sido cada vez mais um reflexo da sociedade, pois, ao longo dos anos, os discursos e as preocupações com a inclusão da mulher são crescentes – apesar disso nem sempre se manifestar expressivamente na prática.

No primeiro escalão da instituição – pró-reitores(as) –, a distribuição teve uma participação quantitativa equilibrada entre homens e mulheres na instituição; entretanto, houve uma predominância de ocupantes femininas na PROGP e uma predominância masculina de ocupantes na PROEN, o que aponta para uma possível divisão sexual do trabalho nesses setores.

Ao verificar se a UFSJ possui normas ou regulamentos vigentes que incentivem o desenvolvimento de mulheres em suas carreiras – outro objetivo específico da presente pesquisa –, pode-se afirmar que não foram encontrados documentos oficiais da instituição com tal finalidade. Isso corrobora a fala dos entrevistados que afirmaram não haver políticas com tal finalidade na instituição: “Penso que na maior parte das gestões houve sensibilidade para alargar os espaços para participação das mulheres na gestão. Mas vejo que as ações concretas ainda foram muito tímidas” [E3].

Outro objetivo específico foi identificar a percepção dos dirigentes da instituição durante o período analisado, em relação à escolha dos ocupantes para tais cargos em relação ao gênero, o que foi obtido pelas entrevistas semiestruturadas. A maioria dos dirigentes e ex-dirigentes da instituição acredita que a instituição sempre foi sensível à essa questão, entretanto, não houve políticas claras de incentivo à participação das mulheres na gestão.

Para alcançar o objetivo de indicar proposições que possibilitem gerar mais inclusão de gênero na ocupação dos cargos de direção para UFSJ, foi questionado aos entrevistados, com suas vastas experiências na gestão universitária, que indicassem possíveis caminhos a serem percorridos para o alcance dessa inclusão na instituição. Com o intuito de atender a este objetivo foi elaborado também o Relatório Técnico (Apêndice).

Foram levantados como importantes fatores a divulgação de trabalhos sobre a participação feminina e trabalhos de sucesso femininos: “Eu acredito que o seu trabalho possa jogar luz nesse assunto” [E1]; “Eu acho que divulgar os trabalhos femininos também é muito importante” [E3]. Outro fator ressaltado é a importância da criação de políticas oriundas dos dirigentes institucionais: “Os reitores têm que começar a refletir sobre isso, sobre políticas e quebrar essa barreira mesmo” [E2]. A gestão atual destaca programas que pretendem ser implementados na instituição, principalmente com o foco nas mulheres mães: “Isso aí nós vamos trabalhar depois, a própria questão da maternidade e da paternidade” [E5].

Diante dos resultados descritos, ressalta-se a contribuição do presente trabalho para o campo de estudos sobre a temática de gênero no mercado de trabalho. Como um estudo de caso, este trabalho ressalta a realidade específica da instituição analisada; entende-se que os resultados aqui encontrados podem ser replicados para outras instituições de semelhante porte, mas resultados diferentes também são uma possibilidade, considerando a diversidade de ambientes organizacionais.

Apesar de a universidade ser recente e sua sede situar-se em uma cidade tradicional do interior (ainda muito baseada em valores patriarcais), a instituição demonstra um olhar para a inclusão feminina que vem sendo crescente ao longo dos anos. Tal posicionamento da instituição serve de espelho para a sociedade na qual

está inserida, que pode se ver representada nela e/ou buscar nela inspiração para suas modificações. As instituições de ensino são formadoras de opinião social e contribuem não só para a formação técnica de novos profissionais, mas também para o desenvolvimento de suas crenças e valores. Entretanto, as barreiras encontradas pelas mulheres da instituição para alcançar os postos da alta gestão ainda são grandes, e cabe à gestão da instituição sensibilizar seu olhar para essa questão e buscar criar políticas de valorização e de estímulo à participação feminina na gestão.

Entende-se que as principais limitações da pesquisa são as entrevistas terem sido realizadas em plataforma digital o que não possibilita uma completa interação entre entrevistado e entrevistador. Outro ponto entendido como limitante para a pesquisa é o papel da entrevistadora face aos entrevistados, uma mulher em posição hierárquica inferior dentro da instituição e com menor grau de escolaridade, o que pode influenciar as respostas ao longo das entrevistas.

Como possibilidade para futuros estudos, sugere-se o aprofundamento em políticas e programas institucionais para a valorização do trabalho feminino nas instituições públicas, averiguando a efetividade de tais políticas e a possibilidade de replicação em demais instituições. Outra possibilidade para futuros estudos é analisar a mesma perspectiva segundo a ótica das mulheres que ocuparam os postos de chefia no período analisado.

REFERÊNCIAS

AGENDA 2030. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

AGUIAR, Neuma. Perspectivas feministas e o conceito de patriarcado na sociologia clássica e no pensamento sociopolítico brasileiro. In: AGUIAR, Neuma (org.) **Gênero e Ciências Humanas**: desafio às ciências desde a perspectiva das mulheres. Rio de Janeiro: Rosa dos Ventos, 1997. p. 161-191.

AGUIAR, Gardene Souza de; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: . Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/33/EOR-B1663.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

AGUIAR, B. S.; PEREIRA, M. R.. O antifeminismo como backlash nos discursos do governo Bolsonaro. **Agenda Política**, v. 7, n. 3, p. 8-35, 2019. Disponível em: <https://www.agendapolitica.ufscar.br/index.php/agendapolitica/article/view/271>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ALEXANDRE, Helena. **Condições da administração pública para a promoção da igualdade entre mulheres e homens**: atitudes e práticas de dirigentes. 2010. 88f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Instituto Universitário de Lisboa. Disponível em: <http://repap.ina.pt/handle/10782/564>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ALMEIDA, Adriana. **Cargos de direção em universidades federais**: diagnóstico da Universidade Federal da Grande Dourados e proposições. 2018. 82f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/handle/prefix/980>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ANDIFES. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ANDRADE, S. R. de. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, 10., Recife, 2010. **Anais...** Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 2010. Disponível em: https://www.encontro2010.historiaoral.org.br/resources/anais/2/1270417481_ARQUIVO_Eusouumapessoadetremendosucesso.pdf. Acesso em: 21 abr. 2021.

ARAÚJO, Welberte F.; SANTOS, Gilmar R.; SALES, Dimas R. O teto de vidro e as instituições militares: um estudo de caso no 7º batalhão de Bombeiros Militar de Minas Gerais. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 7961-7979, 2021. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/23528>. Acesso em: 13 jan. 2021.

ATANÁZIO JÚNIOR, Joatã Mathias; LIMA, Jamile; COSTA, Gustavo Barros; MOREIRA, Nathalia Carvalho. **Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe**. 2016. Disponível em: <https://xdocs.com.br/doc/mulheres-em-cargos-gerenciais-na-universidade-federal-de-sergipe-zo23rgqgv8m>. Acesso em: 13 jan. 2021.

BARBOSA, Milka Alves Correia; MENDONÇA, José Ricardo Costa. O professor-gestor e as políticas institucionais para formação de professores de ensino superior para a gestão universitária. **Revista Economia e Gestão**, Belo Horizonte, v. 16, n. 42, p. 61-88, jan./mar. 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2016v16n42p61>. Acesso em: 13 jan. 2021.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1979. 229 p.

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARRETO, Tácia Silva de Sá; CEDARO, José Juliano; MIGUEL, Vinicius Valentin Raduan. Equidade de gênero e as recentes inovações político-legislativas: uma breve análise sobre a produção no âmbito federal entre os anos de 2011-2016. **JusBrasil**, 10 mar. 2017. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/54981/equidade-de-genero-e-as-recentes-inovacoes-politico-legislativas>. Acesso em: 17 jan. 2021.

BARROSO, Carmem. As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 43, n. 3, p. 10-17, 1988.

BATOOL, Syeda Qudisia; SAJID, M., A. Barriers faced by women at universities. **MiddleEast Journal of Scientific Research**, 13(3), p. 374-378, 2013. Disponível em: [https://idosi.org/mejsr/mejsr13\(3\)13/13.pdf](https://idosi.org/mejsr/mejsr13(3)13/13.pdf). Acesso em: 17 jan. 2021.

BRASIL. **Ministros**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/conheca-a-presidencia/ministros>. Acesso em 29 nov. 2021.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 47, n. 1, p. 01-28, jan./abr., 1996.

BRESSER-PEREIRA, Luis Carlos. A construção política do Estado. **Lua Nova**, n. 81, p.117-146, 2010.

BRÍGIDO, Camila. Primeira ministra do STF foi criticada por ambição profissional. **Época** (on-line), 08 mar. 2019. Disponível em: <https://epoca.globo.com/primeira-ministra-do-stf-foi-criticada-por-ambicao-profissional-23507638>. Acesso em 21 abr. 2021.

BUCKMASTER, Sharon. **Leadership and gender**: Let me count the ways. 2004. Disponível em: <http://www.futureworksconsulting.com/resources/ka9leadership.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2021.

CAMPOS, Elaine Aparecida Regiani de; SIERDOVSKI, Márcia; STEFANO, Silvio Roberto; LARA, Luiz Fernando; ANDRADE, Sandra Mara de. A participação da mulher no ambiente corporativo: uma análise da produção científica sobre gênero na área da administração. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 18., São Paulo, 2015. **Anais...** Disponível em:

<http://sistema.simead.com.br/18simead/resultado/trabalhosPDF/358.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2021.

CANABARRO, Janaína Raquel dos Santos; SALVAGNI, Julice. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110., 2015. Disponível em:

<https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>. Acesso em: 17 jan. 2021.

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; GONÇALVES, Carlos Alberto. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais. *Organizações rurais & agroindustriais*, v. 5, n. 1, 2003.

CAPPELLIN, Paola. As desigualdades impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo? **Revista Gênero**, Niterói, v. 9, n. 1, p. 89-126, p. 89-126, 2008. Disponível em:

<http://www.revistagenero.uff.br/index.php/revistagenero/article/viewFile/97/73>.

Acesso em: 17 jan. 2021.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. **Manual de direito administrativo**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

COITINHO, Rita Matos. As mulheres e a gestão da máquina estatal: estudo sobre a situação das mulheres na administração pública, no Distrito Federal. **Mulher e Trabalho**, v. 5, 2005. Disponível em:

<https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/mulheretrabalho/article/view/2717>.

Acesso em: 17 jan. 2021.

COLLINSON, David L.; HEARN, Jeff. **Taking the obvious apart**: Critical approaches to men, masculinities, and the gendered dynamics of leadership. In: *Gender in Organizations*. Edward Elgar Publishing, 2014.

COTRIM, Gilberto; FERNANDES, Mirna. **Fundamentos da filosofia**: manual do professor. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

DIDIO, Lucie. **Como produzir monografias, dissertações, teses, livros e outros trabalhos**. São Paulo: Atlas, 2014.

DURKHEIM, Émile. **Da divisão do trabalho social**. Tradução: Eduardo Brandão. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

ÉSTHER, Angelo Brigato. As competências gerenciais dos reitores de universidades federais em Minas Gerais: a visão da alta administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, p. 648-667, 2011. Disponível em:

<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/5446>. Acesso em: 21 abr. 2021.

FARACO, C. A. **Gêneros do discurso**. Relatório / Projeto AgP (ProTem, CNPq/CEFET-PR/PUCPR, 2000.

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Incorporação da questão de gênero pelas políticas públicas na esfera local de governo**. Relatório n. 18. São Paulo: FGV, 1998. Disponível em: <https://pesquisa-eaesp.fgv.br/publicacoes/gvp/incorporacao-da-questao-de-genero-p-elas-politicas-publicas-na-esfera-local-de>. Acesso em: 21 abr. 2021.

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

FARAH, Marta Ferreira Santos. **Políticas públicas e gênero**: Políticas públicas e igualdade de gênero. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, v. 8, p. 127-142, 2004.

FERREIRA, João Batista; SADOYAMA, Adriana Santos Prado; CORREIA, Aline Ferreira Campos; GOMES Pietro Aguiar T. de P. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11225>. Acesso em: 22 abr. 2021.

FERREIRA, Maria Cristina Leandro. O quadro atual da Análise de Discurso no Brasil. **Letras**, n. 27, p. 39-46, 2003.

FERRI, Caroline; DE OLIVEIRA, Mara. Participação política de mulheres na administração pública em Municípios de Grande Porte do Estado do Rio Grande do Sul. **Revista de Estudos Empíricos em Direito**, v. 7, n. 3, p. 13-33, 2020. Disponível em: <https://reedrevista.org/reed/article/view/360>. Acesso em: 22 abr. 2021.

FLICK, Uwe. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2009.

FÓRUM Econômico Mundial (WEF). Disponível em: https://www.ashoka.org/pt-br/story/ashoka-fellows-world-economic-forum-top-50-covid-19?qclid=CjwKCAiAz--OBhBIEiwAG1rIOq8YCDHEWtXFjaxhfljRUKJgdEQdeGUUnR3eIFb6TQRntdBGRP966BoCmOkQAvD_BwE. Acesso em: 10 jan. 2021.

FRANCO, Clarissa de; MARANHÃO FILHO, Eduardo Meinberg de Albuquerque. Um Estado “terrivelmente cristão” e privatizador: a opressão à educação em direitos humanos no governo Bolsonaro. **Estudos Teológicos**, v. 60, n. 1, p. 134-155, 2020. Disponível em: <http://revistas.est.edu.br/index.php/ET/article/view/244>. Acesso em: 22 abr. 2021.

FREITAS, M. A. **Assimetrias de gênero na perspectiva de mulheres acadêmicas de uma universidade federal brasileira**. 2018. 275f. Tese (Doutorado em em Educação) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUOS-AZRKYC>. Acesso em: 22 abr. 2021.

FREITAS, W. R. S. e JABBOUR, C. J. C. Utilizando estudo de caso(s) como estratégia de pesquisa qualitativa: boas práticas e sugestões. **Estudo & Debate**,

Lajeado, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011. Disponível em:
<http://www.meep.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/view/560>.
Acesso em: 10 jan. 2021.

FUJIWARA, Luis Mario. **Governo**: substantivo feminino? Gênero e políticas públicas em governos subnacionais. 2002. 141f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e Governo) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2002. Disponível em:
<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/5381>. Acesso em: 10 jan. 2021.

GERSHENBERG, Irving. Gender, training, and the creation of a managerial elite: Multinationals and other firms in Jamaica. **Journal of Developing Areas**, n. 28, v. 3, p. 313-324, 2004. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4192355?seq=1>.
Acesso em: 22 abr. 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos de caso organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

HABERMAS, Jürgen. **Mudança estrutural da esfera pública**: investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Tradução Flávio R. Kothe. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1984.

HAHNER, June. **A mulher brasileira e suas lutas sociais e políticas**: 1850-1937. São Paulo: Brasiliense, 1981.

HIRATA, Helena. Divisão – relações sociais de sexo e do trabalho: contribuição à discussão sobre o conceito de trabalho. **Em Aberto**, Brasília, ano 15, n. 65. jan./mar.1995.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Les paradigmes sociologiques à l'épreuve des catégories de sexe: quel renouvellement de l'épistémologie du travail? In: DURAND Jean-Pierre; LINHART, Danièle. **Les Ressorts de la mobilisation au travail**. Paris: Octarès, 2005. p.263-272.

HOYT, Crystal. Women and leadership. In: NORTHOUSE, P. **Leadership**: Theory and practice Thousand Oaks. 5. ed. California: Sage, 2010. p. 301–333.

JOSGRILLBERG, Fabio Botelho. Michel de Certeau e o Admirabile Commercium de Sentidos na Educação. **Educação: teoria e prática**, v. 18, n. 30, p. 95-105, jan./jun. 2008.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organização e Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010. Disponível em:
<https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>. Acesso em: 22 abr. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LAL DAS, D.K AND BHASKARAN, V. Research methods for Social Work, New Delhi:Rawat, pp.173-193. 2008

LERMAN, Nina; MOHUN, Arwen Palmer; OLDENZIEN, Ruth. Versatile tools: Gender analysis and the history of technology. **Technology and Culture**, v. 38, n.1, p.1-8, jan. 1997.

LIMA, Gustavo Simão; CARVALHO NETO, Antonio; LIMA, Marcelo Lima; TANURE, Betania; VERSIANI, Fernanda. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1922>. Acesso em: 22 abr. 2021.

LOCKE, John. **Dois tratados sobre o governo**. São Paulo: Martins, 2005.

MACHADO, Aline Campos. **Fundamentalismo religioso no governo Bolsonaro: as implicações de um governo sexista para a (re) existência das mulheres brasileiras**. 2019. 90f. Monografia (Bacharelado em Psicologia) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/prefix/13886>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 4. ed. Tradução Laura Bocco. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCONDES, Mariana Mazzini; CRUZ, Maria do Carmo Meirelles Toledo; RODRIGUES, Patrícia da Silva. Olhares de gênero sobre a política de creches no Brasil: Mudanças e permanências das práticas sociais de cuidado. **Relatório de pesquisa**. São Paulo, 2015.

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: O exemplo da biologia. In: COSTA, Albertina de Oliveira (org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. p. 401-419.

MARRY, Catherine; POCHIC, Sophie. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado? **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 163, p. 148-167, 2017. Disponível em: <https://publicacoes.fcc.org.br/cp/article/view/4299>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MELO, Iran Ferreira. Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções. **Letra Magna**, n. 5, 2009. Disponível em: http://www2.eca.usp.br/Ciencias.Linguagem/Melo_ADeACD.pdf. Acesso em: 22 abr. 2021.

MELLO, Janine; MARQUES, Danusa. Elementos para uma tipologia de gênero da atuação estatal: visões do Estado sobre as mulheres e políticas públicas no Brasil. **Texto para discussão**, v. 2441. Brasília: Ipea, 2019. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8938/1/Td_2441.pdf. Acesso em: 22 abr. 2021.

MCGINN, Kathy; PATTERSON, Patricia A long way toward what? Sex, gender, feminism, and the study of public administration. **International Journal of Public Administration**, v. 28, p. 929-942. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/01900690500240954>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 406–423, 2020. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/81286>. Acesso em: 17 jul. 2021.

MINAYO, M. C. de S. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 7. ed. São Paulo: Hucitec, 2000. 269 p.

MINAYO, M. C. S. (Org.) Pesquisa social: teoria, método e criatividade. 21 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009

MIRANDA, Adílio Renê Almeida. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010. 162f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1860>. Acesso em: 17 jul. 2021.

MONTESANTI, Beatriz. Mulheres são 15% do novo Congresso, mas índice ainda é baixo. **Uol** (on-line), 08 out. 2018. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/politica/eleicoes/2018/noticias/2018/10/08/mulheres-sao-15-do-novo-congresso-mas-indice-ainda-e-baixo.htm>. Acesso em: 21 abr. 2021.

MORAIS, Tereza Cristina Cordeiro; PACHECO, Veruska Albuquerque; CARMO, Marina Maia do. Desigualdade de gênero no setor público: estudo de caso no Conselho Nacional do Ministério Público. **Negócios em Projeção**, v. 10, n. 2, p. 44-56, 2019. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/1449>. Acesso em: 17 jul. 2021.

MOSCHKOVICH, Marília; ALMEIDA, Ana Maria. Desigualdades de gênero na carreira acadêmica no Brasil. **Dados – Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, p. 749-789, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/00115258201558>. Acesso em: 17 jul. 2021.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 21, n.1, p.91-99, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>. Acesso em: 17 jul. 2021.

MUSGRAVE, Richard. **Teoria das finanças públicas**. Tradução Auriphebo B. S. São Paulo: Atlas, 1976.

NARDI, H. C. Trabalho e ética: os processos de subjetivação de duas gerações de trabalhadores metalúrgicos e do setor informal. 2002. 350 f. Tese (Doutorado em Sociologia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

ONU MULHERES. Disponível em:

<https://www.onumulheres.org.br/mapa-de-mulheres-na-politica-reflete-progresso-lento-em-igualdade-de-genero/>. Acesso em: 29 nov. 2021.

OLIVEIRA, Ana Claudia Delfini Capistrano. Agendas de gênero nas políticas públicas no Brasil (1980-2016). **Revista Feminismos**, v. 5, n. 2/3, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/30294>. Acesso em: 29 nov. 2021.

OLIVEIRA, Sabrina Moura; SCHIMANSKI, Silvana. A difusão de políticas internacionais para o empoderamento econômico das mulheres no Brasil durante o governo Dilma Rousseff (2011-2016). In: SIMPÓSIO GÊNERO E POLÍTICAS PÚBLICAS, 6., **Anais...** p. 1786-1807, 2020. Disponível em: <http://anais.uel.br/portal/index.php/SGPP/article/view/1172>. Acesso em: 29 nov. 2021.

ORLANDI, E. A análise de discurso e seus entremeios: notas para a sua história no Brasil. **Caderno de Estudos Lingüísticos**, Campinas, v. 42, p. 21-40, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/cel.v42i0.8637139>. Acesso em: 29 nov. 2021.

ORLANDI, Eni Puccinelli. A Análise de Discurso em suas diferentes tradições intelectuais: o Brasil. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS EM ANÁLISE DE DISCURSO, 1., Porto Alegre. **Anais...** p. 8-18, 2003. Disponível em: <https://www.discoursead.com.br/conferencias-i-sead>. Acesso em: 29 nov. 2021.

PATEMAN, Carole. Críticas feministas à dicotomia público/privado. In: MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. **Teoria política feminista: textos centrais**. Vinhedo: Horizonte, 2013. p. 55-80.

PÊCHEUX, M. Análise automática do discurso. In: GADET, Françoise; HAK, Tony (org.). **Por uma análise automática do discurso: introdução à obra de Michel Pêcheux**. Campinas: Editora da Unicamp, 1990. p. 61-161.

PEREIRA, Leonir; LOPES, Mauricio Capobianco. Estratégias das gestoras da Universidade Regional de Blumenau (FURB) para quebrar o teto de vidro. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136227>. Acesso em: 29 nov. 2021.

PEREIRA, Rosângela Saldanha; SILVA, Kamila Paceliuka; CIRIACO, Cássia Daiane; RAMBLA, Xavier. Transversalidade de gênero e políticas sociais no orçamento do estado de Mato Grosso. **Estudos Feministas**, v. 18, n. 2, p. 425-450, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136227>. Acesso em: 29 nov. 2021.

PERROT, M. **As mulheres ou os silêncios da história**. Trad. Viviane Ribeiro. Bauru- SP: Edusc, 2005

PIMENTA, Pauline Freire. “**Lugar de mulher é na reitoria**”: análise discursivo-crítica das formações identitárias e das relações de poder de mulheres do alto escalão nas IFES mineiras. 2019. 242f. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) – Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em:

<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/30792>. Acesso em: 29 nov. 2021.

PISCITELLI, Adriana. Re-criando a (categoria) mulher? In: ALGRANTI, Leila Mezan (org.). **A prática feminista e o conceito de gênero**. Campinas: IFCH/UNICAMP, 2002.

PITTMAN, J. F. Work/Family fit as a mediator of work factors on marital tension: evidence from the interface of greedy institutions. **Human Relations**, v. 47, p. 183-209, 1994. Disponível em:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001872679404700203>. Acesso em: 29 nov. 2021.

REIS, A. L.; BANDOS, M. F. C. A responsabilidade social de Instituições de ensino Superior: uma reflexão Sistêmica tendo em vista o Desenvolvimento. **Revista Gestão e Conhecimento**, Poços de Caldas, 2012. Disponível em:

https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/esp1_8cbs/25.pdf. Acesso em: 29 nov. 2021.

ROCHA, C. T. da C. Gênero em ação: rompendo o teto de vidro? (novos contextos da tecnociência). 2006. 258f. Tese (Doutorado em Ciências Humanas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/88843>. Acesso em: 21 abr. 2021.

ROSENGREN, K. E. Advances in Scandinavia content analysis: An introduction. In K. E. Rosengren (Ed.), *Advances in content analysis* (pp. 9-19). Beverly Hills, CA: Sage. 1981.

PINHEIRO, L. Determinantes da alocação de tempo em trabalho reprodutivo: uma revisão sobre os achados em pesquisas nacionais e internacionais. In: FONTOURA, Natália de Oliveira; ARAÚJO, Clara (org.). **Uso do tempo e gênero**. Brasília: Ipea, 2016. p. 61-99. Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8034>.

Acesso em: 21 abr. 2021.

RAGINS, Belle Rose; TOWNSEND, Bickley; MATTIS, Mary. Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling.

The Academy of Management Executive, v. 12, n. 1, p. 28-42, 1998. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/4165439>. Acesso em: 21 abr. 2021.

REIS, Elisa Pereira. Políticas Públicas na transição democrática. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, n. 9, v. 3, 1989.

REZENDE, Daniela Leandro. Patriarcado e formação do Brasil: uma leitura feminista de Oliveira Vianna e Sérgio Buarque de Holanda. **Pensamento Plural**, n. 17, p. 07-27, 2016. Disponível em:

<https://periodicos.ufpel.edu.br/ojs2/index.php/pensamentoplural/article/view/6568>.

Acesso em: 21 abr. 2021.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento; Justificando, 2017.

SAMARA, Eni de Mesquita. O que mudou na família brasileira? Da colônia à atualidade. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 13, n. 2, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-65642002000200004>. Acesso em: 21 abr. 2021.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria local em Itabira, Minas Gerais**. 2009. 333f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/BUBD-9BDKCV>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SCOTT, Joan Wallach. **A cidadã paradoxal: As feministas francesas e os direitos do homem**. Tradução Élvio Antônio Funck. Florianópolis: Ed. Mulheres, 2002.

SENADO Federal. **Minoria no Congresso, mulheres lutam por mais participação**. Agência Senado, 07 mar. 2019. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2019/03/07/minoria-no-congresso-mulheres-lutam-por-mais-participacao>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SERAFIM, Maurício Custódio; BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Carreiras anticoncepcionais. **GV Executivo**. Especial Mulheres, v. 5, n. 2, mai./jun. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v5n2.2006.34345>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SILVA, Kátia Elaine de Vasconcelos. **A representatividade das mulheres na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco**. 2018. 114f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública para o Desenvolvimento do Nordeste) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30649>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC. 2005.

SILVA, Tânia Maria Gomes da. Trajetória da historiografia das mulheres no Brasil. **Politeia: História e Sociedade**, Vitória da Conquista, v. 8, n. 1, p. 223-231, 2008. Disponível em: <https://periodicos2.uesb.br/index.php/politeia/article/view/3871><https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30649>. Acesso em: 24 jan. 2022.

SILVA, E. P. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n. 2, p. 67-83. jul./dez. 2009.

SILVA, Marcia Zanievicz; AMES, Alice Carolina; DA SILVA GIORDANI, Mikaéli. Discriminação salarial de gênero e a percepção dos agentes: análise na profissão de controller. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 19, p. 12, 2020. Disponível

em:

<https://revista.crcsc.org.br/index.php/CRCSC/article/view/2908https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30649>. Acesso em: 24 jan. 2022.

BRASIL. Siorg. Disponível em:

https://siorg.planejamento.gov.br/siorg-cidadao-webapp/pages/listar_cargos_funcoes/listar_cargos_funcoes.jsf. Acesso em: 15 dez. 2021.

SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa de; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; RIBEIRO, Fernanda Teixeira Franco; CAPELLE, Mônica Carvalho Alves. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Gestão Universitária na América Latina – GUAL**, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p49>. Acesso em: 12 jun. 2021.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, p.62-69, 1997. Disponível em:

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidr>. Acesso em: 12 jun. 2021.

SOUZA, Dominique Guimarães de; MIRANDA, Jean Carlos; SOUZA, Fabiano dos Santos. Breve histórico acerca da criação das universidades no Brasil. **Educação Pública**, v. 19, n. 5, 2019. Disponível em:

<https://educacaopublica.cecierj.edu.br/artigos/19/5/breve-historico-acerca-da-criacao-das-universidades-no-brasil>. Acesso em: 12 jun. 2021.

STOLLER, Robert. **Sex and gender**: the development of masculinity and femininity. New York: Science House, 1968.

STF – Supremo Tribunal Federal. Disponível em:

<http://portal.stf.jus.br/textos/verTexto.asp?servico=sobreStfComposicaoComposicaoPlenariaApresentacao>. Acesso em: 21 abr. 2021.

VAZ, Daniela Verzola. **Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro**. Repositório do Conhecimento do Ipea, 2010. Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/4047>. Acesso em: 21 abr. 2021.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p.765-790, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2021.

VENÂNCIO, Karen Brunetti et al. A inserção da mulher no mercado de trabalho e empreendedorismo feminino no Brasil. 2019. 61f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/28057>. Acesso em: 21 abr. 2021.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIANNA, Oliveira. **Populações meridionais do Brasil**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1974. v. 1

WEBER, Max. Sociologia da dominação. In: WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1991. p. 187-223.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2004.

WHITING, Rosalind; WRIGHT, Christine. Explaining gender inequity in the New Zealand accounting profession. **The British Accounting Review**, v. 33, n. 2, 191-222, 2001. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0890838901901611>. Acesso em: 21 abr. 2021.

WOODRUM, E. Mainstreaming content analysis in social science: Methodological advantages and solutions, *Social Science Research*, 13(2): 1-9. 1984

XAVIER, Elaine de Melo; YANNOULAS, Silvia Cristina. Os tetos e as paredes de vidro da administração pública federal brasileira (1995–2017). **Revista da ABET**, v. 18, n. 2, jun./dez. 2019. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38049>. Acesso em: 21 abr. 2021.

YANNOULAS, Silvia Cristina (coord.). **Trabalhadoras**: Análise da Feminização das Profissões e Ocupações. Brasília: Editorial Abaré, 2013.

YIN, Robert. Estudo de caso: planejamento e métodos. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIRBEL, I. **Estudos Feministas e Estudos de Gênero no Brasil**: Um Debate. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <https://repositorio.unb.br/handle/10482/38049>. Acesso em: 21 abr. 2021.



APÊNDICE 1 – Carta convite

Prezado(a) Prof.^a Dr.^a xxxxxx, Ex-Reitor(a) da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ)

Eu, Luana Letícia de Oliveira Alves, sou mestranda e técnica administrativa da UFSJ, cursando atualmente o Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) nessa instituição sob a orientação do Professor Doutor Pablo Luiz Martins.

Como requisito para a conclusão de meu mestrado, estou desenvolvendo a dissertação “O GÊNERO NA OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI: O TETO DE VIDRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”, que tem como objetivo analisar a ocupação dos cargos de direção na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) em relação à escolha de homens e mulheres para tais posições. Por meio desse processo busca-se identificar se a UFSJ possui o teto de vidro da administração pública, que é a dificuldade do acesso das mulheres aos altos postos de gestão e, se sim, como e porque isso ocorre.

A metodologia de pesquisa para a coleta de dados busca, além de uma análise documental, realizar entrevistas com Reitores e Ex-Reitores da UFSJ a fim de analisar a percepção destes sobre a gestão feminina ao longo dos anos na instituição.

Devido ao exposto, vimos, por meio deste, convidar-lhe para participar da entrevista semiestruturada que comporá a pesquisa. Ressaltamos que a sua participação é de fundamental importância para o êxito do trabalho, tendo em vista que dentro do recorte temporal da pesquisa, que se estende da federalização da UFSJ até o ano de 2021, temos um número limitado de Reitores e Ex-Reitores.

Esperamos que tal pesquisa possa contribuir para o incentivo da participação feminina em cargos de gestão, ampliando assim os resultados obtidos pela UFSJ e auxiliando no desenvolvimento de uma sociedade mais equiparada em relação a gêneros.



Caso o(a) senhor(a) concorde em participar da entrevista, agendaremos uma data para a realização da mesma de forma on-line por plataformas digitais. A entrevista será rápida, contando com poucas perguntas, com a intenção de ser objetiva e não ocupar muito de seu tempo. Conduzirão a entrevista a mestranda e seu orientador.

À disposição para quaisquer esclarecimentos que se fizerem necessários.

Gratos pela atenção.

Luana Letícia de Oliveira Alves e
Pablo Luiz Martins



APÊNDICE 2 – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu _____

estou de acordo em participar da entrevista “O GÊNERO NA OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI: O TETO DE VIDRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”. Fui informado (a) que o estudo faz parte da conclusão do Mestrado Profissional em Administração Pública (Profiap) da Universidade Federal de São João del-Rei da discente Luana Letícia de Oliveira Alves sob a orientação do Professor Doutor Pablo Luiz Martins. Fui informado (a), ainda, dos benefícios que tal pesquisa pode trazer à instituição estudada e da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a qualquer dúvida sobre todos os aspectos relacionados à pesquisa. Estou ciente de que os meus dados serão mantidos em sigilo, preservando a minha identidade durante a entrevista e escrita do trabalho. Afirmo, também que estou de acordo com a gravação da entrevista com o único intuito de facilitar o registro dos dados pelos pesquisadores e que tal gravação jamais poderá ser compartilhada ou divulgada em qualquer meio sem minha expressa autorização anterior.

_____, ____/____/____.

Assinatura



APÊNDICE 3 – Roteiro de entrevista semiestruturada

1. Como você caracteriza a ocupação dos Cargos de Direção na UFSJ durante sua gestão?
2. Quais critérios você levou em consideração para a nomeação dos ocupantes de Cargos de Direção na UFSJ durante sua gestão?
3. Você acredita que a diversidade e a alternância de ocupantes de Cargos de Direção contribua de forma negativa ou positiva para a instituição? Exemplifique.
4. Em alguns cargos, foi observado que, ao longo do tempo na UFSJ, houve uma predominância de ocupação ou masculina ou feminina. Você acredita que homens e mulheres possuem características que os levam a ser mais adequados para desempenharem determinadas funções?
5. Pesquisas demonstram que a participação feminina em cargos de alta gestão é inferior à masculina, inclusive na gestão universitária (segundo site da Andifes das 67 universidades federais brasileiras apenas 12 são geridas por mulheres). Devido à sua experiência na gestão universitária, quais fatores, em sua visão, levam ao menor número de mulheres ocupando altos cargos em Universidades Federais?

Você enxerga que a UFSJ possui ou já possuiu um ambiente de estímulo à participação feminina nas esferas decisórias ? Em sua gestão houveram medidas para estimular a participação feminina? E quais mudanças você acha que ainda são necessárias?



APÊNDICE 4 – Relatório técnico

O GÊNERO NA OCUPAÇÃO DOS CARGOS DE DIREÇÃO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI: O TETO DE VIDRO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Resumo

A pesquisa que originou este produto buscou avaliar a ocupação nos cargos de direção da UFSJ em relação ao gênero de seu ocupante. Esse relatório visa descrever de forma mais gráfica e visual os dados obtidos na pesquisa, com o intuito de facilitar a leitura e promover maior divulgação dos dados. Por anos as mulheres vêm sendo segregadas no mercado de trabalho, principalmente no acesso aos cargos de mais alto nível na hierarquia institucional. A esse fenômeno é dado o nome de Teto de Vidro. Esse fenômeno foi analisado na UFSJ e, após a análise, pode-se verificar que ao passar dos anos a instituição está tendo uma ocupação cada vez mais equilibrada entre os gêneros.

Instituição Analisada

A Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) foi instituída pela Lei 7.555, de 18/12/1986, como Fundação de Ensino Superior de São João del-Rei (Funrei). Ela foi resultado da união e federalização de duas instituições: a Faculdade Dom Bosco de Filosofia, Ciências e Letras, criada em 1970, e a Fundação Municipal de São João del-Rei, fundada em 1953. A Funrei foi transformada em Universidade em 19/04/2002 meio da Lei 10.425.

A UFSJ tem sede e foro na cidade de São João del-Rei com três campi e um centro cultural nesta cidade. Entre 2007 e 2008, a UFSJ criou três unidades educacionais em outros municípios de Minas Gerais: o Campus Alto

Paraopeba, localizado na divisa entre os municípios de Congonhas e Ouro Branco; o Campus Sete Lagoas, na cidade homônima; e o Campus Centro-Oeste Dona Lindu, situado no município de Divinópolis.



Em 2021 a UFSJ contava com 49 cursos de graduação presenciais e 4 cursos de graduação à distância, além de 30 programas de mestrado e 7 de doutorado totalizando mais de 13.000 (treze mil) alunos.



Público-alvo

Gestão universitária da Universidade Federal de São João del-Rei.

Descrição da situação problema

O Brasil é um país que se desenvolveu sob uma autoridade patriarcal, que conforme caracteriza Werber (1991), é um caso especial de poder, onde a vontade que prevalece é a do senhor e os demais membros da família e os servos apenas cumprem essa vontade. A autoridade patriarcal se baseia na tradição, ou seja, na crença da inviolabilidade do que foi sempre assim.

Sob essa base, a sociedade brasileira, que era primordialmente rural, começou a migrar para as cidades e se industrializar. Essa industrialização do trabalho levou a uma inserção da mulher no mercado de trabalho. Tal inserção oportunizou mudanças nos padrões culturais e sociais, levando a sociedade a repensar o papel da mulher (PIMENTA, 2019). Porém, mesmo após anos dessa inclusão no mercado de trabalho, a mão de obra feminina ainda conta com particularidades.

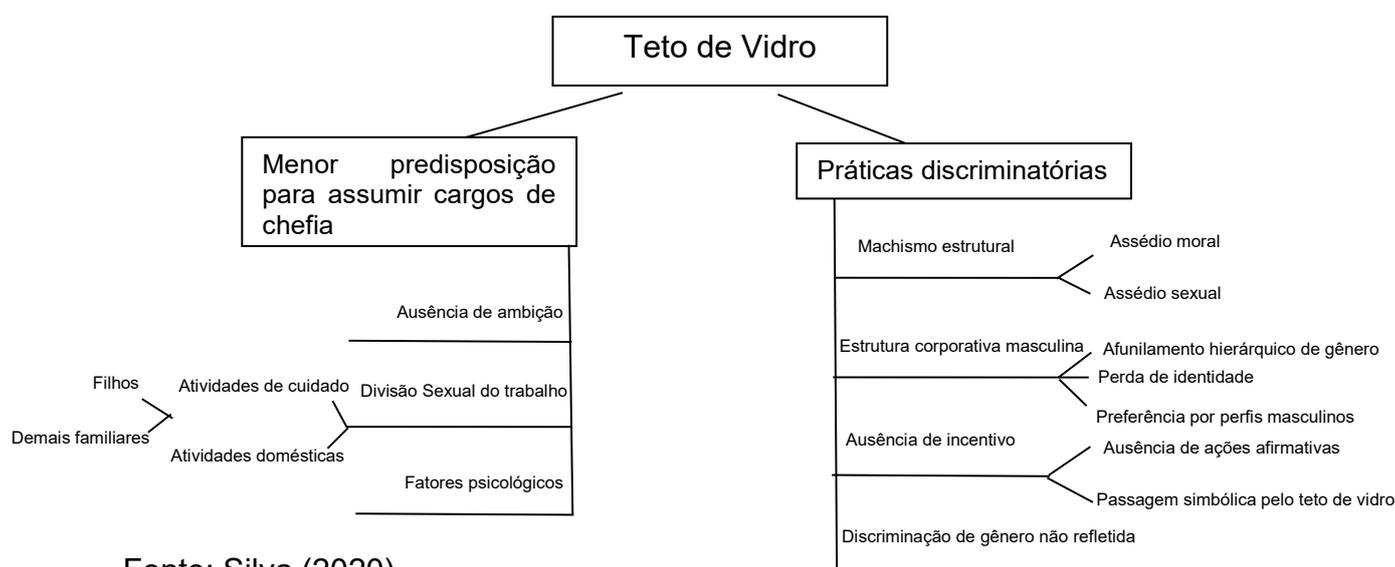
Na administração pública, conforme Mourão e Galinkin (2008), temos uma grande inserção feminina, em parte por ela fornecer serviços que são considerados socialmente como femininos, como educação, assistência social e saúde, em parte porque os critérios de seleção são mais isonômicos, por meio de concursos públicos. Contudo as profissionais femininas ainda encontram muitas barreiras nesse setor, principalmente para a ascensão na carreira. A grande questão da busca por equidade está no que é valorizado após o ingresso na administração pública, como o acesso a cargos de chefia e assessoramento e a distribuição de tarefas, perpassando por questões de abuso, discriminação e desvalorização do trabalho desenvolvido.

As barreiras e as dificuldades que as mulheres enfrentam para chegar aos cargos mais altos da administração pública são chamadas na literatura de teto de vidro. A metáfora do teto de vidro ou *glass ceiling* foi introduzida no final dos anos 1970 nos Estados Unidos (MARRY; POCHIC, 2017).



O conceito de origem norte americana foi utilizado pela primeira vez com Morrison *et al.* (1987) estritamente fundamentado em uma questão de gênero e se popularizou entre o movimento feminista, resultando na formação de uma comissão federal, em 1991, que tinha como objetivo de identificar os obstáculos impeditivos à progressão na carreira das mulheres americanas (ANDRADE, 2010).

O teto de vidro faz com que as mulheres precisem ser excepcionais para atingirem as altas posições em cargos de gestão e além disso faz com que elas lidem com enormes pressões sociais e psicológicas (BUCKMASTER, 2004). Apenas a eliminação desse teto de vidro pode ajudar a garantir a igualdade de oportunidades e o acesso para o maior conjunto de talentos e diversidade (HOYT, 2010).

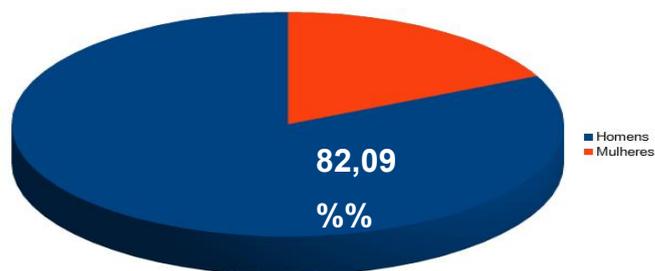


Fonte: Silva (2020)

Moschkovich e Almeida (2015) afirmam que as mulheres que atuam nas universidades brasileiras, são minoria nas posições mais altas da carreira, ou seja, nos cargos associados a melhores salários, maior prestígio acadêmico e mais poder universitário. De acordo com as autoras, essa situação ocorre em diversos países como Estados Unidos, França e Alemanha, Austrália, Reino Unido e Índia.

Segundo levantamento realizado no site da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) no ano de 2021 há 12 mulheres no cargo de Reitora nas 67 universidades em nosso país. Isso mostra que, em média, apenas 17,91% dos dirigentes máximos das instituições são pessoas do sexo feminino. Tais dados demonstram a baixa participação feminina na direção das instituições federais de ensino superior.

Reitores Andifes



Com todo o cenário exposto, é importante identificar como a UFSJ se encontra nesse contexto para, caso seja constatado o teto de vidro, propor ideias e soluções para auxiliar no rompimento do mesmo.

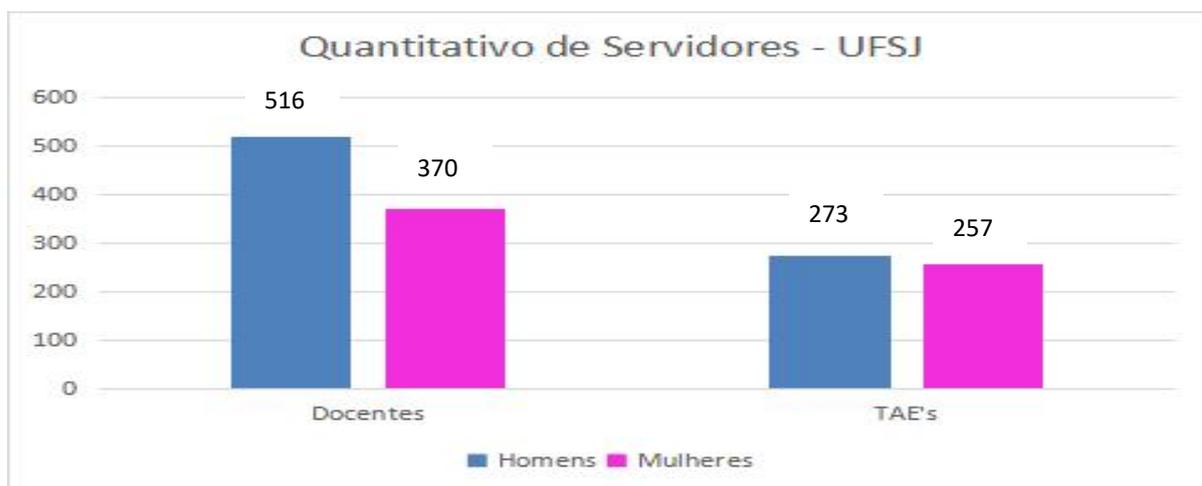
Objetivos:

Analisar os cargos de direção, em relação ao gênero de seu ocupante, na Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ).

Análise da situação-problema

Para fins dessa pesquisa realizou-se os levantamentos apresentados nas tabelas abaixo em dezembro de 2021 nos portais da UFSJ e da Transparência.

Quantitativo de servidores da UFSJ por gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a UFSJ possui um número maior de homens do que de mulheres e que essa diferença é mais perceptível ao se olhar para o corpo docente da instituição, onde o número de mulheres é aproximadamente 30% menor do que o número de homens da instituição.

Tal dado vai de encontro à fala do ex-Reitor da UFSJ, Sérgio Augusto Araújo da Gama Cerqueira, que enfatiza que um maior número de mulheres no corpo docente da instituição é algo recente:

“[...] Por que as mulheres têm dificuldade? Eu realmente acho que em parte por, vou falar um pouco do que eu vejo dentro da UFSJ, da universidade, as mulheres eram dentro da carreira docente uma minoria pequena, foi a expansão do Reuni que aumentou de maneira significativa a participação das mulheres, até pela natureza dos cursos que foram abertos, as mulheres estão mais presentes nos cursos da área de saúde, né?”

Desde sua criação até a sua transformação em universidade em 2002 a UFSJ teve quatro Diretores-Executivos, todos do sexo masculino, e três Vice-Diretores, sendo duas do sexo feminino. Após 2002 a UFSJ teve seis reitorados, onde apenas um foi exercido por uma mulher. Neste mesmo período, houve sete Vice-Reitores, sendo



três do sexo feminino. A primeira e única Reitora da UFSJ teve seu mandato entre 2012 e 2016.

Reitores e Vice-Reitores da UFSJ

Reitor(a)	Vice-Reitor(a)	Mandato
Mário Neto Borges	Maria do Carmo Narciso Silva Gonçalves	19/04/2002 - 05/05/2004
Helvécio Luiz Reis	Wlamir José da Silva	06/08/2004 07/08/2008
Helvécio Luiz Reis	Valéria Heloísa Kemp	08/08/2008 06/06/2012
Valéria Heloísa Kemp	Sérgio Augusto Araújo da Gama Cerqueira	07/06/2012 08/05/2016
Sérgio Augusto Araújo da Gama Cerqueira	Marcelo Pereira de Andrade	09/05/2016 08/05/2020
	Valdir Mano	
Marcelo Pereira de Andrade	Rosy Iara Maciel de Azambuja Ribeiro	09/05/2020 - atual

Fonte: Dados da pesquisa.

O ex-Reitor da UFSJ Helvécio Luiz Reis acredita que a posse de uma Reitora na instituição foi algo memorável:

“[...] E o fato de ter trazido a Valéria para a vice-reitoria isso foi importante porque ela seria naturalmente a minha sucessora, seria pelo menos candidata, poderia não ganhar, mas de qualquer maneira seria minha sucessora e a gente queria fazer história nessa época, queria [...] que uma professora chegasse ao cargo máximo da instituição.[...]”

A Universidade Federal de São João del-Rei possui atualmente 7 (sete) Pró-Reitorias, sendo elas: Pro-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEN), Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPE), Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGP), Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários (PROEX), Pró-Reitoria de Administração (PROAD), Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento (PPLAN) e Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROAE).

Abaixo é apresentado um quadro com o histórico da ocupação dos cargos de Pró-Reitores da Universidade Federal de São João del-Rei (UFSJ) desde sua transformação em universidade que ocorreu em 2002 até 2021. São apresentados os cargos especificando a Pró-reitoria, o ano em que se iniciou a gestão e assinalando se o cargo foi preenchido na data analisada por um Pró-reitor do sexo masculino(M) ou feminino (F).

Pró-reitores na UFSJ em Relação ao Gênero

Cargos	Ano															
	2003		2004		2006		2008		2012		2016		2018		2020	
	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	F
Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação	X		X		X		X		X		X				X	
Pró-Reitor de Extensão e Assuntos Comunitários		X	X				X				X				X	
Pro-Reitoria de Ensino de Graduação	X		X		X				X		X		X			X
Pró-reitoria de Administração	X		X	X			X		X			X				X
Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis											X	X				X
Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas		X		X		X				X		X				X
Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento	X		X	X				X	X		X				X	

Fonte: Dados da pesquisa.

São assinalados no quadro acima apenas os anos em que houveram troca de Pró-Reitores. Observamos que no período analisado a PROPE só possuiu homens em sua gestão e a PROGP apresentou o cenário inverso. Ressalta-se que ao longo dos anos houve uma predominância masculina na ocupação das Pró-Reitorias.



A ex-Reitora Valéria Vam Camp acredita que houve uma preocupação com a inclusão feminina na alta gestão da UFSJ, contudo isso não foi suficiente para gerar equidade:

“Tentei manter alguma equidade, mas ainda sem traçar uma política clara na direção de equilibrar o número de homens e mulheres, que ocupam Cargos de Direção dentro da universidade. Mas ainda um critério que você vê que assim, é 1 pra 7, bem desigual.”

O quadro abaixo apresenta a relação de homens e mulheres que compõem os Conselhos. Ressalta-se que o preenchimento de membros dos Conselhos ocorre por eleição entre os pares. Podemos observar que o CONEP e o CONSU possuem uma maioria de membros do sexo masculino, enquanto o CONDI possui o inverso.

Membros dos Conselhos Superiores da UFSJ em Relação ao Gênero

CONSELHO	HOMENS	MULHERES
CONEP	10	6
CONSU	33	15
CONDI	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao voltar a análise para os postos mais altos da instituição, observamos que atualmente a UFSJ possui uma equidade na ocupação de homens e mulheres. Tal fato vai de encontro ao dito pelo atual Reitor da UFSJ, Marcelo Pereira de Andrade:

“Quando a gente constituiu a nossa equipe de gestão, olhando o gênero, a raça, a nossa equipe é composta pelas diferenças. A gente tem hoje um maior número de mulheres do que de homens na gestão. O segundo e o terceiro cargo da gestão são ocupados por mulheres, minha chapa que a gente concorreu eram duas mulheres e acho que a minha própria presença na reitoria quebra algo, eu sou o primeiro reitor pardo/negro. Então a nossa gestão está quebrando paradigmas”

Distribuição das CDs entre os servidores da UFSJ por cargo e gênero

CARGOS	TAE'S		DOCENTES		TOTAL GERAL	
	M	F	M	F	M	F
ASSESSOR - CD 4	1	1	-	-	1	1
DIRETOR DE DIVISAO - CD4	9	4	1	-	10	4
COORDENADOR - CD4	-	1	-	1	-	2
PRESIDENTE COMISS\PERM\VESTIB. - CD4	1	-	-	-	1	-
VICE-DIRETOR - CD4	-	-	-	1	-	1
CHEFE DA ASSESSORIA - CD4	-	1	1	2	1	3
CHEFE DA AUDITORIA INTERNA - CD4	-	1	-	-	-	1
ASSESSOR - CD3	1	-	-	-	1	-
CHEFE DA ASSESSORIA - CD3	-	1	-	-	-	1
CHEFE DE GABINETE - CD3	-	-	-	1	-	1
PRO-REITOR ADJUNTO - CD3	-	-	2	-	2	-
DIRETOR DE DEPARTAMENTO - CD3	-	-	1	1	1	1
PRO-REITOR - CD2	-	3	3	1	3	4
VICE-REITOR - CD2	-	-	-	1	-	1
REITOR - CD1	-	-	1	-	1	-

Fonte: Dados da pesquisa.

A tabela acima apresenta a distribuição das CD's da UFSJ pelos cargos e níveis de CD (1 a 4) distribuídos pelos docentes e técnicos administrativos da instituição e pelos gêneros de seus ocupantes. Nota-se também que não há nenhuma disparidade nessas divisões.

A tabela seguinte apresenta a distribuição das Funções Gratificadas da UFSJ por cargo específico, correlacionando à atribuição ao gênero do ocupante. Ressalta-se que o preenchimento das funções provem de designação do Reitor(a), exceto o cargo de Chefe de Departamento, o qual é preenchido por eleições internas a cada departamento.

Distribuição das FGs na UFSJ por cargo e gênero

CARGOS	TAE'S		DOCENTES		TOTAL GERAL	
	M	F	M	F	M	F
FGR 1	-	-	1	-	1	-
CHEFE DE SETOR - FG 2	5	2	-	-	5	2
COORDENADOR - FG 2	6	2	-	-	6	2
CHEFE DE DEPARTAMENTO - FG 2	-	-	2	1	2	1
OUVIDOR - FG 2	1	-	-	-	1	-
SECRETARIO - FG 2	-	1	-	-	-	1
CHEFE DE DEPARTAMENTO - FG 1	-	-	22	6	22	6
CHEFE DE SETOR - FG 1	15	10	-	-	15	10



CHEFE DE NUCLEO - FG 1	1	-	-	-	1	-
SECRETARIO - FG 1	-	4	-	-	-	4
SECRETARIA DE ORG.COLEGIADOS - FG 1	-	1	-	-	-	1

Fonte: Dados da pesquisa

Ao olharmos para o nível das FG's, observa-se um maior número de homens do que de mulheres o que é mais impulsionado pelo número de Chefes de Departamento, cargos preenchidos por docentes, onde a porcentagem masculina é superior à feminina na UFSJ e cargos preenchidos por eleições internas em cada departamento, ou seja, sem a influência direta do dirigente da instituição.

Contudo a instituição não possui nenhum mecanismo de gestão para estimular ou facilitar o acesso das mulheres aos cargos de alta gestão que contaram com uma ocupação predominante masculina desde a federalização da universidade.

Observa-se que há uma tendência atual na instituição de uma equidade na ocupação dos cargos da alta gestão entre homens e mulheres. Apesar de só ter contado com 1 (uma) reitora em sua existência, a UFSJ já teve 3 (três) vice-reitoras desde a sua federalização, inclusive atualmente temos uma mulher ocupando tal posição.

O ex-Reitor da UFSJ Mário Neto Borges, acredita que a UFSJ sempre buscou possibilitar oportunidades para a diversidade na gestão:

“[...]Então, assim, houve a renovação de gênero, houve a renovação de áreas do conhecimento [...] A gente leva isso em consideração. Acho que é importante na caracterização da sua pesquisa que a UFSJ, desde que virou federal [...] nós tínhamos essa preocupação, de gênero, de diversidade, inclusive [...] eu tive paralisia infantil e hoje sou cadeirante, eu não era, e a professora Maria do Carmo Narciso (vice-reitora) se tornou cadeirante logo após um acidente de carro e a chapa oponente usava isso “como dois deficientes vão fazer a gestão da universidade?”[...] Isso também foi considerado, a preocupação com a diversidade na gestão da instituição, que é uma instituição pública, se



ela é pública ela deve representar o público, certamente com o cuidado de ter sempre um projeto institucional sólido, bem elaborado que as pessoas se sintam parte desse projeto.”

No primeiro escalão da instituição, pró-reitores(as), a distribuição teve uma participação quantitativa equilibrada entre homens e mulheres na instituição, entretanto houve uma predominância de ocupantes femininas na Pró-Reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas e uma predominância masculina de ocupantes na Pró-Reitoria de Ensino, o que aponta para uma divisão sexual do trabalho nesses setores.

Recomendações de intervenção

Ressalta-se que o presente relatório é oriundo de uma pesquisa de mestrado que contou com, além do levantamento dos dados supramencionados, entrevistas ao atual e aos ex-reitores da instituição analisada. Portanto as sugestões aqui descritas foram, também, extraídas das entrevistas.

Muitos ex-reitores acreditam que houve sempre uma sensibilidade das gestões sobre a questão aqui analisada, entretanto afirmam que não houve um plano de ação para se chegar a uma igualdade de oportunidades de acesso à gestão entre homens e mulheres.

Os ex-reitores Valéria Heloísa Kemp e Sérgio Augusto Araújo da Gama Cerqueira afirmaram que os grandes desafios impostos às últimas gestões impossibilitou que se desenvolvessem políticas de incentivo à inclusão de mulheres na gestão.

“Penso que na maior parte das gestões houve sensibilidade para alargar os espaços para participação das mulheres na gestão. Mas vejo que as ações concretas ainda foram muito tímidas. [...] Na gestão em que fui reitora, ocorreu o processo de consolidação da expansão da UFSJ: aumento e implantação da infraestrutura física e científica, contratação de pessoas, políticas e projetos pedagógicos para os novos cursos. Tudo isso exigiu muitíssimo esforço e foco. [...]” Valéria Heloísa Kemp

“[...] Na minha gestão, eu vou dizer isso porque foi o que consumiu o nosso tempo, foi um momento de perda de orçamento, de capital de custeio, com obras ainda iniciadas e precisando ser concluídas [...] e teve outra questão muito forte que foi a questão do corpo técnico da universidade que já vinha



deficitário [...] então esse é outro problema que a gente tentou durante todo o tempo resolver [...] Infelizmente não foi possível imaginar, trabalhar mecanismos para a participação da mulher [...]” Sérgio Augusto Araújo da Gama Cerqueira

Dessa forma, sugere-se que a UFSJ designe uma comissão com a finalidade de estudar políticas de incentivo à inclusão de mulheres na gestão universitária, para que tal comissão possa apontar caminhos a serem viabilizados pela gestão.

A ex-reitora Valéria Kemp também ressaltou a importância da divulgação dos trabalhos femininos: “Eu acho que divulgar os trabalhos femininos também é muito importante”, assim como o ex-Reitor Mário Neto Borges: “Eu acredito que o seu trabalho possa jogar luz nesse assunto [...] Mas, então assim, eu acho que é preciso continuar lutando e o fato de divulgar isso, publicar, mostrar o trabalho, mostrar que isso está certo”.

Seguindo tal sugestão e atrelando ao foco principal desta pesquisa, sugere-se que a UFSJ crie uma divulgação mensal com as mulheres que fazem a diferença na administração da universidade, onde constarão entrevistas e relatos sobre mulheres na instituição que independente de ocuparem cargos de chefia ou não, contribuíram de forma positiva para uma melhoria no desempenho da gestão da universidade. Acredita-se que isso possa incentivar cada vez mais as mulheres a participarem da gestão e que as que já participam se sintam valorizadas e reconhecidas.

A atual gestão de Marcelo Pereira de Andrade afirma que já há movimentos da gestão para alcançar o objetivo aqui proposto:

“[...] não só para as mulheres, mas em geral, é a formação de novas lideranças, criar espaços para que a gente possa criar novas lideranças, entre elas as mulheres [...] Nós temos falado muito também, mas isso aí nós vamos trabalhar depois a própria questão da maternidade e da paternidade, a maternidade não pode ser vista como aquilo que vai atrapalhar a carreira dos nossos servidores, então são coisas ainda que a gente precisa trabalhar [...]”.

Portanto parabeniza-se a gestão por priorizar tal questão e ressalta-se a importância de não abandonar tais projetos diante de grandes dificuldades que ainda poderão ser impostas à gestão universitária em nosso país.



Responsáveis:

Luana Leticia de Oliveira Alves

Mestranda em Administração Pública - UFSJ

Pablo Luiz Martins

Doutor em Ciências da Linguagem e Professor Adjunto na UFSJ

Contatos:

luanaoliveira@ufsj.edu.br

pablo@ufsj.edu.br

Data de Realização do Relatório: junho de 2022

Referências

ANDIFES. Disponível em <<https://www.andifes.org.br/>> Acesso em 21/04/2021, às 11:19.

ANDRADE, S. R. de. “Eu sou uma pessoa de tremendo sucesso!”: trajetórias, identidades e representações de mulheres executivas. In: ENCONTRO NACIONAL DE HISTÓRIA ORAL, UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE), 10., 2010, Recife. Anais... Recife: Centro de Filosofia e Ciências Humanas, 2010.

HOYT, C. L. Women and leadership. In: NORTHOUSE, P. Leadership: Theory and practice Thousand Oaks, CA: Sage, 5th ed, p. 301–333, 2010.

MARRY, Catherine; POCHIC, Sophie. O “teto de vidro” na França: o setor público é mais igualitário que o setor privado?. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 163, p. 148-167, 2017.

MOSCHKOVICH, M.; ALMEIDA, M. F. Desigualdades de gênero na carreira acadêmica no Brasil. DADOS – Revista de Ciências Sociais, Rio de Janeiro, v. 58, n. 3, p. 749-789, 2015

MOURÃO, T. M. F. & GALINKIN A. L. (2008). Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. Psicol. Reflex. Crit. [online], vol.21, n.1, pp.91-99. <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>

PIMENTA, Pauline Freire et al. "Lugar de mulher é na reitoria": análise discursivo-crítica das formações identitárias e das relações de poder de mulheres do alto escalão nas IFES mineiras. 2019.

SILVA, Marcia Zanievicz; AMES, Alice Carolina; DA SILVA GIORDANI, Mikaéli. Discriminação salarial de gênero e a percepção dos agentes: análise na profissão de controller. Revista Catarinense da Ciência Contábil, v. 19, p. 12, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI. (2020). Recuperado de <https://www.ufsj.edu.br/>.