



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

THAÍS SANTOS DÓRIA

**QUESTÃO DE GÊNERO NA ALTA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SERGIPE: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO
FENÔMENO TETO DE VIDRO**

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2023

THAÍS SANTOS DÓRIA

**QUESTÃO DE GÊNERO NA ALTA GESTÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SERGIPE: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO
FENÔMENO TETO DE VIDRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP) da Universidade Federal de Sergipe, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

Orientador(a): Prof^ª. Dr^ª. Jussara Maria
Moreno Jacintho

SÃO CRISTÓVÃO-SE
2023

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

D696q Dória, Thaís Santos
Questão de gênero na alta gestão da Universidade Federal de Sergipe : uma análise sob a perspectiva do fenômeno Teto de Vidro / Thaís Santos Dória ; orientadora Jussara Maria Moreno Jacintho. - São Cristóvão, SE, 2023.
124 f. : il.

Dissertação (mestrado profissional em Administração Pública em Rede Nacional) – Universidade Federal de Sergipe, 2023.

1. Administração pública. 2. Divisão do trabalho por sexo. 3. Mulheres no serviço público. 4. Liderança em mulheres. 5. Discriminação de sexo no emprego. I. Universidade Federal de Sergipe – Cargos e funções. II. Jacintho, Jussara Maria Moreno, orient. III. Título.

CDU 35.088.7-055.2

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO FINAL

Aos cinco dias do mês de maio de dois mil e vinte e três foi realizada através de apresentação on-line a Banca de Defesa da Dissertação de Mestrado Profissional da discente **Thais Santos Dória, Matrícula: 202111010020** com o título do trabalho de conclusão final: **QUESTÃO DE GÊNERO NA ALTA GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO FENÔMENO TETO DE VIDRO**. A banca foi composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. Jussara Maria Moreno Jacintho, presidente e orientadora, Profa. Dra. Patrícia Rosalba Salvador Moura Costa (UFS), Prof. Dr. Pablo Luiz Martins (PROFIAP/UFSJ). Após a apresentação da dissertação pela discente, foi dada a palavra aos examinadores para arguição, tendo a discente respondido aos questionamentos formulados. A presidente e orientadora fez as considerações e em seguida reuniu-se com a Comissão Examinadora para proceder ao julgamento. A banca deliberou pela **APROVAÇÃO** da aluna e recomendou, em razão da qualidade do trabalho defendido, que apresenta um estudo da ocupação, por gênero, dos cargos da alta direção da UFS, que o Profiap encaminhe, formalmente, o trabalho aos conselhos gestores desta Instituição, solicitando que o mesmo seja apresentado para aquele público.

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, São Cristóvão - SE, 05 de maio de 2023.



Documento assinado digitalmente
JUSSARA MARIA MORENO JACINTHO
Data: 05/05/2023 17:43:54-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Jussara Maria Moreno Jacintho
(Presidente/Orientadora)



Documento assinado digitalmente
PABLO LUIZ MARTINS
Data: 06/05/2023 09:11:04-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Prof. Dr. Pablo Luiz Martins
(PROFIAP/UFSJ)



Documento assinado digitalmente
PATRICIA ROSALBA SALVADOR MOURA CC
Data: 09/05/2023 15:51:30-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Profa. Dra. Patrícia Rosalba Salvador Moura Costa
(UFS)



Documento assinado digitalmente
THAIS SANTOS DORIA
Data: 06/05/2023 21:08:36-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Thais Santos Dória
(Discente/PROFIAP/UFS)

Dedico este estudo a todas aquelas que lutaram
para que hoje eu pudesse escrever essas linhas.

“Quem olha pra fora sonha, quem olha pra dentro desperta.”

Carl Jung

AGRADECIMENTOS

A Deus. Não aquele distante e punitivo que me foi apresentado pela religião, mas sim o Deus que se preocupa com os excluídos e oprimidos. O Deus que se fez carne em Jesus Cristo e dedicou tempo para cuidar dos doentes, dos órfãos e das mulheres. Tudo é por Ele e para Ele;

À Mainha, mais conhecida como Genivalda, ou Geninha, como ela prefere. Servidora pública, filha única, mãe de três filhas aos 28 anos. Quando ainda era uma menina, se doou para a maternidade, oferecendo o melhor que ela podia dar naquele momento. Criou eu e minhas irmãs em uma sociedade que exalava machismo, no auge dos anos 1990, e ainda conseguiu nos ensinar o valor da educação. Hoje estou aqui por causa dela e sinto orgulho de tê-la como mãe;

À vovó Marita, minha segunda mãe. Não tem outra frase que descreva melhor o que sinto: “Se eu não te amasse tanto assim, talvez perdesse os sonhos dentro de mim e vivesse na escuridão”. Eu tenho certeza de que Deus não me fez neta dela por acaso. Que bom que eu tive e ainda tenho o privilégio de ter essa vovó para deixar minha vida mais alegre e colorida;

Às minhas irmãs, Vanessa e Priscylla. Sou grata pela oportunidade de dividir a vida com vocês, de ter a licença poética de brigar e ficar tudo bem depois, de ter com quem contar mesmo quando o mundo se vira contra mim, e de saber que vocês se alegram com as minhas alegrias. Nós três sempre vamos fazer a luz (piada interna);

A Erickson, meu companheiro de vida. Sua fé inabalável de que tudo dá certo no final me ajudou a enfrentar os meus medos nessa jornada. Obrigada por tudo. Tudo mesmo. Tudo aquilo que só nós dois sabemos. Ainda bem que te encontrei;

Ao professor Roberto Rodrigues. Sem esperar nada em troca, sem nenhum tipo de obrigação comigo, me cedeu a sua sala inúmeras vezes para que eu pudesse escrever a minha dissertação. Não tem chefe mais fofo e legal que esse;

À toda minha turma, pelo companheirismo, e, especialmente, a Alexandre Mandarino e Gustavo Daier, que foram meus parceiros nas disciplinas e tornaram esses dois anos de mestrado mais leves e divertidos. Foi muito legal dividir essa fase da minha vida com vocês;

À minha orientadora, professora Jussara, que acreditou no tema do meu trabalho desde o início, mesmo quando eu ainda não acreditava. As nossas reuniões foram essenciais para que eu passasse a confiar no meu potencial e na relevância do que eu estava produzindo;

Aos professores do PROFIAP/UFS e à Elisângela, secretária do programa, pela colaboração nos momentos que eu precisei de ajuda. Eu não teria conseguido sem vocês;

Por fim, agradeço aos meus amigos e familiares, próximos ou distantes, que se alegram e torcem por mim. Vocês são indispensáveis em minha vida.

RESUMO

Este estudo investiga a ocorrência do Fenômeno Teto de Vidro no acesso e exercício de Cargos de Direção (CDs) da alta hierarquia da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Metodologicamente, a pesquisa está estruturada em uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório. A partir dessas escolhas metodológicas, a pesquisa foi executada em três fases: na primeira, realizou-se um levantamento de dados numéricos acerca da ocupação de CDs, por gênero, no período compreendido entre 2013 e 2022; sequencialmente, fez-se entrevistas semiestruturadas com ocupantes desses cargos na instituição; na terceira fase, os dados coletados foram tratados e analisados de forma qualitativa, sob a perspectiva dos conceitos norteadores da pesquisa – Gênero, Divisão Sexual do Trabalho e o Fenômeno Teto de Vidro – de forma interseccional. O conceito Teto de Vidro é utilizado para representar a dificuldade das mulheres em alcançar cargos de alto nível hierárquico nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, em decorrência da existência de barreiras relacionadas à divisão sexual do trabalho e às práticas discriminatórias baseadas no gênero. Na administração pública, em particular, a discriminação de gênero é mitigada no processo de admissão, uma vez que o acesso ao emprego público se dá por meio de aprovação prévia em concurso público. Esse mecanismo, porém, não impede que, durante a trajetória profissional, as mulheres enfrentem desafios em razão do gênero. Considerando essa perspectiva e confirmando-se os resultados esperados, o estudo concluiu que, ainda que não exista nenhuma barreira formal que impeça o acesso delas aos CDs tratados na pesquisa ou que dificulte o exercício desses cargos, os procedimentos e regras institucionalizados, bem como as assimetrias estruturais que afetam as relações entre os gêneros, possibilitam a existência de práticas que reproduzem e reforçam a desigualdade entre homens e mulheres nos espaços de poder da Instituição. Tal análise resultou na elaboração de proposta para equiparação entre gêneros na ocupação dos CDs da alta hierarquia, de modo a contribuir para a construção de uma cultura de Igualdade de Gênero no âmbito da gestão da UFS.

Palavras-chave: Administração. Liderança. Mulheres. Organizações. Teto de Vidro.

ABSTRACT

This study investigates the occurrence of the Glass Ceiling Phenomenon in access to and exercise of executive positions in the higher hierarchy of the Federal University of Sergipe. Methodologically, the research is structured on a qualitative, descriptive, and exploratory approach. Based on these methodological choices, the research was executed in three phases: in the first one, a survey of numerical data was carried out on the occupation of executive positions, by gender, in the period between 2013 and 2022; subsequently, semi-structured interviews were conducted with occupants of these positions in the institution; in the third phase, the collected data were treated and analyzed qualitatively, from the perspective of the guiding concepts of the research - Gender, Sexual Division of Labor, and the Glass Ceiling Phenomenon - in an intersectional way. The Glass Ceiling concept is used to represent the difficulty women face in achieving high-level hierarchical positions in organizations, whether public or private, due to the existence of barriers related to the sexual division of labor and discriminatory gender-based practices. In public administration, in particular, gender discrimination is mitigated in the admission process since access to public employment is achieved through prior approval in a public competition. However, this mechanism does not prevent women from facing gender-related challenges during their professional trajectory. Considering this perspective and confirming the expected results, the study concluded that, although there are no formal barriers that prevent women's access to the executive positions studied in the research or hinder the exercise of these positions, institutionalized procedures and rules, as well as structural asymmetries that affect gender relations, enable the existence of practices that reproduce and reinforce inequality between men and women in the power spaces of the institution. Such an analysis resulted in the development of a proposal for gender equalization in the occupation of executive positions in the higher hierarchy, aiming to contribute to the construction of a Gender Equality culture in the management scope of the Federal University of Sergipe.

Keywords: Administration. Leadership. Women. Organizations. Glass Ceiling.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
BICEN	Biblioteca Central
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCAA	Centro de Ciências Agrárias Aplicadas
CCBS	Centro de Ciências Biológicas e da Saúde
CCET	Centro de Ciências Exatas e Tecnologia
CCSA	Centro de Ciências Sociais Aplicadas
CECH	Centro de Educação e Ciências Humanas
CESAD	Centro de Educação Superior à Distância
CD	Cargo de Direção
CF/88	Constituição Federal de 1988
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
CODAP	Colégio de Aplicação
CONEPE	Conselho do Ensino, da Pesquisa e da Extensão
CONSU	Conselho Universitário
DAS	Direção e Assessoramento Superior
DECAV	Diretoria de Editoração, Comunicação Institucional e Produção Audiovisual
DOFIS	Diretoria de Projetos e Estruturas Físicas
DP	Departamento de Pessoal
EaD	Educação a Distância
FC	Função de Confiança
FG	Função Gratificada
FUC	Função Comissionada
FUFS	Fundação Universidade Federal de Sergipe
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INFRAUFS	Superintendência de Infraestrutura
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDBEN	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MEC	Ministério da Educação
NUPEG	Núcleo Regional de Competência em Petróleo, Gás e Biocombustíveis
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
POSGRAP	Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEST	Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROFIAP	Mestrado Profissional em Administração Pública
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
PROGRAD	Pró-Reitoria de Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento
REUNI	Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SciELO	Scientific Electronic Library Online
SIDI	Superintendência de Indicadores de Desempenho Institucional
SIGRH	Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos
STI	Superintendência de Tecnologia da Informação
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
WEF	World Economic Forum

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 -	Posse da equipe gestora da UFS em 2021.....	15
Figura 2 -	Organograma do Subsistema de Administração Geral da UFS.....	22
Figura 3 -	Organograma do Subsistema de Administração Acadêmico da UFS...	22
Figura 4 -	Valores da UFS.....	23
Figura 5 -	Classificação da pesquisa.....	54
Figura 6 -	Reitores da UFS por gênero 1968-2021.....	68
Figura 7 -	Pirâmide ocupacional baseada em gênero na UFS.....	77
Figura 8 -	Categorias de análise das entrevistas.....	78

GRÁFICOS

Gráfico 1 -	Ocupações dos CDs de menor hierarquia por gênero em 2022.....	16
Gráfico 2 -	Ocupações dos CDs da alta hierarquia por gênero em 2022.....	17
Gráfico 3 -	Servidores da UFS por sexo e cargo em 2016.....	51
Gráfico 4 -	Alunos da graduação por gênero 2013-2022.....	63
Gráfico 5 -	Alunos da graduação por gênero e por Centro/ <i>Campus</i> em 2022.1.....	64
Gráfico 6 -	Servidores da UFS ativos por gênero 2013-2022.....	66
Gráfico 7 -	Total da ocupação dos CDs da alta hierarquia por gênero 2013-2022..	70
Gráfico 8 -	Ocupação dos CDs da alta hierarquia por gênero 2013-2022.....	70
Gráfico 9 -	Liderança das unidades por gênero 2013-2022.....	74
Gráfico 10 -	Ocupação dos CDs de menor hierarquia por gênero 2013-2022.....	76

QUADROS

Quadro 1 -	Relação de Cargos de Direção selecionados para a pesquisa.....	25
Quadro 2 -	Barreiras apontadas pelo Fenômeno Teto de Vidro.....	47
Quadro 3 -	Coleta de dados.....	55
Quadro 4 -	Instrumento de pesquisa.....	55
Quadro 5 -	Tratamento e análise de dados.....	58
Quadro 6 -	Roteiro da análise de conteúdo.....	59
Quadro 7 -	Requisitos para ocupação dos CDs da alta hierarquia.....	72
Quadro 8 -	Políticas/Programas de IES para promoção de igualdade de gênero....	101

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Servidores da UFS ativos por gênero em 2022.....	16
Tabela 2 -	Remuneração de Cargos de Direção das IFES.....	24

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA	22
2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	22
2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UFS	24
2.3 CARGOS DE DIREÇÃO (CDS)	24
3 DA DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO À LUTA PELA IGUALDADE NO MERCADO DE TRABALHO	27
3.1 CONCEITO DE GÊNERO E CONSTRUÇÕES SOCIAIS	28
3.2 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO	34
3.3 LINHA DO TEMPO DA INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO	40
4 ELAS NO TOPO: DESAFIOS PARA ROMPER O TETO DE VIDRO	44
4.1 FENÔMENO TETO DE VIDRO	45
4.2 TETO DE VIDRO EM IFES	49
5 METODOLOGIA	54
5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	54
5.2 COLETA DOS DADOS	55
5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	56
5.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	58
5.4.1 Análise de Conteúdo	59
5.5 PERCURSO METODOLÓGICO	60
6 ANÁLISE DOS RESULTADOS	63
6.1 PANORAMA DA UFS – DADOS POR GÊNERO	63
6.1.1 Perfil discente	64
6.1.2 Perfil funcional	67
6.1.2 Perfil de Reitores da Instituição	68
6.2 OCUPAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO POR GÊNERO (2013-2022)	70
6.2.1 Quantitativo de ocupantes dos CDs da alta hierarquia	70
6.2.2 Critérios de acesso aos CDs da alta hierarquia	72
6.2.3 Segregação por gênero	74
6.2.4 Conclusão sob a perspectiva do Fenômeno Teto de Vidro	76
6.3 PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS	79

6.3.1 Categoria “acesso ao cargo”	80
6.3.1.1 Velocidade de ascensão.....	80
6.3.1.2 Critérios de acesso.....	81
6.3.1.1 Supremacia masculina.....	84
6.3.2 Categoria “exercício do cargo”	89
6.3.2.1 Comportamentos discriminatórios	89
6.3.2.2 Atividades familiares <i>versus</i> atividades profissionais.....	93
6.3.2.3 Ambição em ocupar cargos de liderança	95
6.3.3 Categoria “desigualdade de gênero na gestão”	97
6.3.3.1 Percepções gerais	98
6.3.3.2 Ações afirmativas.....	99
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	104
REFERÊNCIAS	108
APENDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	119
APENDICE B – PRODUTO TÉCNICO	121
APENDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA ENTREVISTA	123

1 INTRODUÇÃO

O objeto desta pesquisa é investigar a existência de barreiras que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de alto nível hierárquico nas organizações e os desafios existentes mesmo para aquelas que conseguiram acessar essas posições. Discorre-se, também, sobre o papel das Instituições de Ensino Superior (IES) na construção de uma cultura organizacional que tenha entre seus pressupostos a igualdade de gênero nas distribuições dos cargos de liderança. Esse debate é fundamental para que políticas institucionais sejam consolidadas na gestão universitária, de forma a mitigar a desigualdade de gênero no âmbito laboral.

Em relação à escolha do objeto do estudo, na ocasião da qualificação desta dissertação, fui motivada a escrever sobre a razão de eu ter escolhido a desigualdade de gênero como tópico central da pesquisa e como se deu minha aproximação com o tema. Sobre isso, pontuo que essa decisão não se deu de modo fortuito. Assim como muitas mulheres, eu vivenciei diversos tipos de violência de gênero, e a trajetória para que eu chegasse até aqui na condição de pesquisadora foi marcada pela busca de respostas. Eu pesquisei sobre violência contra a mulher, li artigos científicos, reportagens e cartilhas de conscientização, até que compreendi que o fato de eu ser mulher não era respaldo para ser violentada, controlada ou subestimada.

Esse processo despertou em mim o desejo de ajudar mulheres que, assim como eu, não conseguiam sequer reconhecer a violência. Por isso, em 2020 idealizei e coordenei um projeto de extensão intitulado “Nunca Passou Disso”, que tinha como objetivo a produção e divulgação de material audiovisual para conscientização acerca dos cinco tipos de violência doméstica previstas na Lei Maria da Penha – física, moral, patrimonial, psicológica e física.

O projeto me possibilitou entrevistar mulheres vítimas de violência doméstica e me fez perceber que a minha experiência não era, de forma alguma, um caso isolado. Ademais, as leituras que fiz posteriormente de autoras como Simone de Beauvoir e Joan Scott tornaram ainda mais ampla a visão de violência contra a mulher que eu tinha construído até então.

Ao realizar essas leituras, percebi que a violência não está limitada aos preocupantes índices de feminicídio e violência doméstica. Entendi que há uma estrutura de supremacia masculina que naturaliza a violência não apenas no âmbito familiar, mas também nas principais estruturas de poder que regem a sociedade, inclusive o contexto corporativo. Comentários sexistas, piadas aparentemente inofensivas, assédio por parte dos superiores, jornada dupla de trabalho e desrespeito à autoridade de mulheres gerentes são algumas das engrenagens que perpetuam o sistema da violência contra a mulher de forma sutil, ou até imperceptível.

Sabendo disso, como servidora técnico-administrativa da Universidade Federal de Sergipe (UFS), pude notar que, embora existam algumas iniciativas de extensão acadêmica voltadas para a equidade de gênero, bem como ações pontuais durante a semana do Dia Internacional da Mulher, a própria instituição apresenta uma desigualdade de gênero no que se refere à ocupação dos cargos gerenciais de alto escalão.

Essa realidade tornou-se evidente quando, em determinada ocasião, a UFS publicou em um de seus canais de comunicação uma foto em que estavam presentes alguns ocupantes de cargos gerenciais da alta hierarquia da Universidade e chamou-me atenção o baixo número de mulheres, sobretudo, por se tratar de cargos de livre escolha do Reitor.

Figura 1 – Posse da equipe gestora da UFS em 2021



Fonte: Andrade (2021)

Diante dessa inquietação, ao ingressar no Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), defini que o meu estudo seria voltado à investigação de uma possível relação entre o gênero e a baixa participação de mulheres nos Cargos de Direção, e, ainda, se a sub-representação feminina nos espaços de poder tem sido uma realidade constante na Instituição durante a última década.

Nesse sentido, Puppim (1995) destaca a importância da realização de pesquisas no contexto das organizações públicas, pois esses ambientes apresentam distinções em relação ao setor privado nas questões de gênero, quanto aos salários e promoções, visto que a admissão ocorre por meio de concurso público. Embora esse mecanismo seja considerado uma forma de

equalizar as oportunidades para todos os cidadãos, ele não garante um tratamento de igualdade entre os gêneros no decorrer de suas trajetórias profissionais.

Corroborando essa perspectiva, os dados coletados durante a etapa de construção da pesquisa indicaram que, embora a diferença numérica entre servidores e servidoras não fosse tão expressiva, havia grande disparidade entre gêneros na ocupação dos cargos gerenciais da alta hierarquia. De acordo com o Departamento de Pessoal (DP), em 2022, do total de 3038 servidores ativos da instituição, 1501 eram homens e 1537 mulheres, representando, 49,41% e 50,59%, respectivamente. Tais informações podem ser visualizadas na Tabela 1:

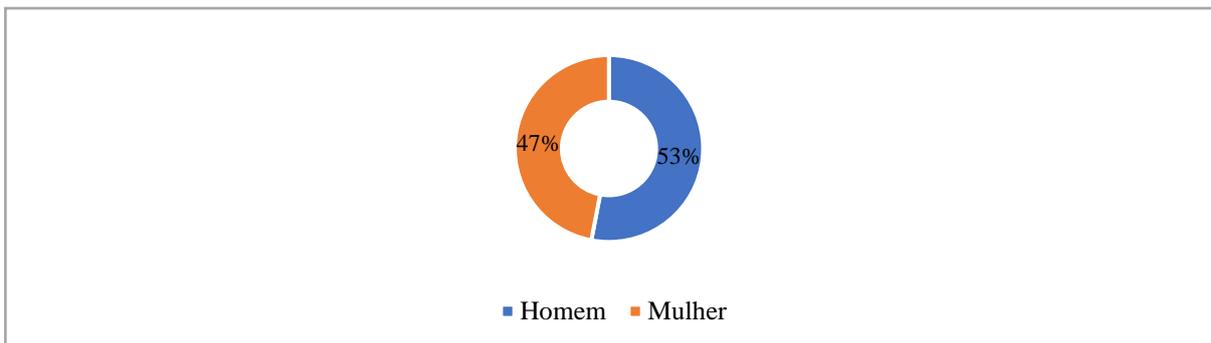
Tabela 1 – Servidores da UFS ativos por gênero em 2022

Gênero	Total	Porcentagem
Masculino	1501	49,41%
Feminino	1537	50,59%
Total Geral	3038	100%

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

Percebe-se, portanto, proporcionalidade entre gêneros na força de trabalho da Instituição. Porém, ao analisar a ocupação dos CDs da Administração Geral não pertencentes a alta hierarquia organizacional, verifica-se menor equilíbrio. Nesse grupo, a participação de mulheres declina para 47%, enquanto os homens representam 53%.

Gráfico 1 – Ocupações dos CDs de menor hierarquia por gênero em 2022

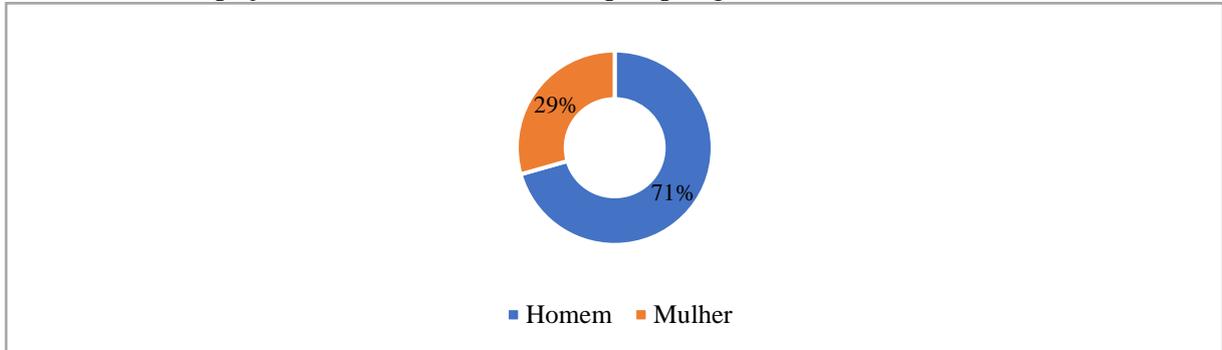


Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

Apesar da maioria masculina nesse nível hierárquico, a diferença percentual entre gêneros não é tão expressiva. Ao verificar a ocupação dos CDs pertencentes à alta hierarquia, entretanto, percebe-se que o cenário modifica consideravelmente. Do total de 17 cargos, 5 são ocupados por mulheres e 12 são ocupados por homens, o que representa um total de 29% em

detrimento dos 71% que são ocupados por homens. O Gráfico 2 ilustra esse dado em termos percentuais:

Gráfico 2 – Ocupações dos CDs da alta hierarquia por gênero em 2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

Diante desse cenário, é pertinente ressaltar que a sub-representação feminina na alta gestão universitária não é um fenômeno restrito à UFS. Estudos realizados por Vaz (2018), Kloster (2022) e Miltersteiner *et al.* (2020) evidenciaram que também há distribuição desigual de homens e mulheres nas instâncias hierárquicas mais elevadas de outras Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). Essas pesquisas apontaram que fatores relacionados à discriminação estrutural de gênero e à maior dificuldade das mulheres em conciliar as atividades familiares com as profissionais contribuem para a menor representatividade feminina em posições de poder nas Instituições investigadas.

Em âmbito nacional, dados coletados no *site* da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Nível Superior (ANDIFES) apontam que dos 69 dirigentes máximos das IFES – os denominados reitores – apenas 20 são mulheres. Em termos percentuais, a representatividade feminina corresponde a 29% enquanto a masculina totaliza 71%, sendo a Região Nordeste a que possui maior discrepância, com 90% dos cargos de Reitor sendo ocupados por homens¹.

Essas informações demonstram que, de fato, nem mesmo as instituições públicas estão imunes à desigualdade de gênero. Nesse sentido, pontua-se que a questão de gênero tem alcançado destaque no âmbito acadêmico da UFS. Em decorrência do recebimento do selo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) como uma das instituições que contribui e atua de forma a atender a uma ou mais diretrizes propostas pela Organização das Nações Unidas (ONU) em Sergipe (UFS, 2022a), a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (POSGRAP)

¹ ANDIFES, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. 2023. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/>. Acesso em 24 fev. 2023.

publicou um edital para apoio a projetos de pesquisa relativos à representatividade feminina no ambiente acadêmico. O edital está em conformidade com as prerrogativas de igualdade de gênero da ONU (UFS, 2022b).

Ainda que a Instituição apoie a produção de conhecimento e a ampliação do debate, o atual cenário da ocupação de cargos gerenciais de alto escalão demonstra, entretanto, uma baixa representatividade feminina nas instâncias máximas de poder e decisão da Instituição. Além disso, a UFS não possui nenhuma política ou normativa que trate especificamente da igualdade de gênero, no âmbito de sua gestão.

A partir desses fatos, levantei os seguintes questionamentos: as mulheres têm, na prática, acesso aos mesmos espaços que os homens na UFS? Os debates acerca da questão de gênero têm gerado maior participação feminina na alta gestão? Essas mulheres enfrentam obstáculos no exercício de suas funções em decorrência do gênero? Tal problemática conduziu à formulação da seguinte pergunta: **As mulheres enfrentam desafios em decorrência do gênero para acessar e exercer Cargos de Direção de alto nível hierárquico na UFS?**

Assim, a pesquisa questionou a neutralidade com relação a questão de gênero assumida pelas regras básicas que regem a investidura de servidor público no exercício de Cargos de Direção (CDs). Adotou-se como pressuposto, portanto, que as regras institucionalizadas dão espaço para a existência de práticas discriminatórias, tais como a preferência pela indicação de homens, e a ideia de que as mulheres não possuem a mesma capacidade que os homens para exercerem cargos de liderança.

Para conduzir a execução da pesquisa, adotou-se o conceito de gênero, sob a perspectiva de Scott (1995), Butler (2000) e Beauvoir (2019), que entendem que o termo se relaciona a uma construção cultural e social de ideias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres. Dessa forma, gênero é uma maneira de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres (SCOTT, 1995).

Cabe destacar, portanto, que embora “gênero” e “sexo” frequentemente sejam utilizados como sinônimos, dentro da perspectiva adotada na presente pesquisa, os termos são distintos. Para Scott (1995), embora, gramaticalmente, a palavra "gênero" se refira a pessoas com características sexuais distintas, nas últimas décadas, o termo tem sido empregado pelo movimento feminista com uma conotação que realça a dimensão cultural, situando-o no âmbito social. Isso difere do conceito de "sexo", que está vinculado ao aspecto biológico e assume uma conotação que se relaciona intimamente ao feminino e masculino.

Ressalta-se que, segundo essa concepção, as relações de gênero estão inseridas em um sistema hierárquico que dá lugar a relações de poder, nas quais o masculino é considerado

superior ao feminino (CARLOTO, 2001). O conceito de gênero é, portanto, fundamental para compreender como a supremacia masculina pode ser perpetuada na Universidade.

Isso implica que a baixa representatividade de mulheres na alta gestão da UFS não foi investigada como um simples evento casual, mas em conjunto com a perspectiva de práticas estruturais que reforçam e perpetuam a desigualdade entre os gêneros. Dessa forma, nas análises realizadas, adotou-se também a visão de Yannoulas (2002) e Kergoat (2009) que consideram a divisão sexual do trabalho como um pilar fundamental e material das relações desiguais, de dominação, exploração e apropriação entre os gêneros masculino e feminino.

Assim, ao utilizar o conceito de divisão sexual do trabalho como uma ferramenta analítica, buscou-se examinar a sub-representação de mulheres em cargos gerenciais de alto escalão da UFS, considerando as complexas práticas sociais que moldam e delimitam os "espaços masculinos" e "espaços femininos". Além disso, foi possível avaliar o aspecto de que a desigualdade persiste até mesmo para as mulheres que conseguem atingir posições de poder e liderança, uma vez que frequentemente sua presença é associada ao desenvolvimento de funções tipicamente consideradas "femininas", como as áreas sociais (YANNOULAS, 2002).

Além dos conceitos de gênero e divisão sexual do trabalho, pautando-se nos estudos realizados por Steil (1997), Vaz (2013; 2018) e Marry (2008), foi utilizado o conceito do Fenômeno Teto de Vidro - em inglês, *Glass Ceiling* - que é utilizado para descrever a dificuldade que as mulheres enfrentam ao tentar alcançar cargos de alta hierarquia nas organizações, tanto no setor público quanto no privado. Essa dificuldade é resultado de barreiras que, assim como o vidro, são invisíveis, porém fortes o suficiente para afastar as mulheres dos espaços de poder nas organizações. A literatura do tema aponta que essas dificuldades estão relacionadas a aspectos da divisão sexual do trabalho e das práticas discriminatórias baseadas no gênero, que afastam as mulheres dos espaços de poder e decisão (MARRY, 2008).

O conceito do Teto de Vidro foi especialmente relevante para a análise desenvolvida, pois possibilitou investigar de forma mais aprofundada a existência de obstáculos para o acesso das mulheres às instâncias máximas de poder da UFS, e de desafios em decorrência do gênero mesmo para aquelas que conseguiram alcançar os cargos de maiores níveis hierárquicos da Instituição. Ademais, permitiu compreender por que, mesmo com o acesso aos cargos gerenciais sendo regido por critérios impessoais e objetivos, há uma diferença significativa entre a presença de homens e mulheres nesses espaços.

Diante do cenário apresentado, foi definido como objetivo geral da pesquisa investigar a ocorrência do Fenômeno Teto de Vidro no acesso e exercício dos Cargos de Direção de alto nível hierárquico da UFS. Especificamente, o estudo buscou: 1. verificar a quantidade de

ocupantes de Cargos de Direção de alto nível hierárquico da Universidade por gênero, no período de 2013-2022; 2. coletar as percepções dos ocupantes destes cargos, ano-base 2022, acerca da existência de desafios no acesso e exercício de suas funções em decorrência do gênero; 3. analisar os dados coletados sob a perspectiva do Fenômeno Teto de Vidro; 4. propor Resolução para estabelecer igualdade de gênero na ocupação dos Cargos de Direção da alta hierarquia da Universidade Federal de Sergipe.

Para tanto, durante o processo de construção e execução da pesquisa, realizou-se consultas às publicações oficiais da Universidade, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão, Regimento Interno da Reitoria, Regimento Geral da Universidade e relatórios estatísticos para compreender de que forma está organizado o ambiente de pesquisa, quais são as regras e procedimentos adotados para a ocupação dos cargos gerenciais, bem como compreender a composição do quadro funcional da Instituição.

Também foram consultados artigos científicos, dissertações de mestrado, livros e periódicos para subsidiar o referencial teórico. Ademais, foi desenvolvido um roteiro para a realização de entrevistas semiestruturadas com ocupantes dos Cargos de Direção pertencentes ao recorte da pesquisa, a fim de coletar suas percepções a respeito da existência de desafios em decorrência do gênero para acessar e exercer esses cargos.

Sendo assim, o estudo foi estruturado, além desta introdução, em mais seis capítulos. O segundo capítulo é dedicado à contextualização do ambiente de pesquisa, com a descrição da estrutura organizacional; além da missão, visão e valores que devem nortear suas atividades.

No terceiro e quarto capítulo, é apresentado o marco teórico utilizado na pesquisa. São apresentados a conceituação do termo "gênero" como categoria de análise, o conceito de divisão sexual do trabalho, bem como as principais conquistas das mulheres em relação à inserção no mercado de trabalho no Brasil. Em sequência, apresenta-se a conceituação do Fenômeno Teto de Vidro e como ele se manifesta na gestão universitária no Brasil.

No quinto capítulo, são descritas as escolhas metodológicas realizadas na pesquisa, desde a definição do tema até os procedimentos de coleta e análise de dados.

No sexto capítulo, são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa, que permitem uma compreensão mais aprofundada acerca da ocorrência do Fenômeno do Teto no acesso e exercício dos Cargos de Direção da alta hierarquia da UFS.

Por fim, no sétimo capítulo, são discutidas as conclusões, lacunas e limitações do estudo. Essa etapa é fundamental para a reflexão crítica sobre o trabalho realizado e a identificação de possíveis caminhos para futuras pesquisas sobre o tema.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO DO AMBIENTE DE PESQUISA

A Fundação Universidade Federal de Sergipe (FUFS), mais conhecida como Universidade Federal de Sergipe, foi instituída pelo Decreto Lei nº 269/1967 e oficialmente instalada em 15 de maio de 1968. A sede da instituição está localizada na cidade de São Cristóvão/Sergipe.

Além do *Campus* sede (*Campus* São Cristóvão), a UFS possui outros cinco *Campi*, sendo um em Aracaju e os demais distribuídos no interior do estado, com ensino de graduação e de pós-graduação na modalidade presencial. A sua atuação é ampliada com a oferta de educação a distância (EaD), desenvolvendo atividades em polos de apoio presencial de 13 municípios de Sergipe. A Instituição também oferece educação de nível médio e fundamental, por meio do seu Colégio de Aplicação (CODAP), situada no *Campus* São Cristóvão (UFS, 2021b).

2.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da UFS é pautada no Estatuto (Resolução nº 21/99/CONSU), no Regimento Geral (Resolução nº 01/79/CONSU), e no Regimento Interno da Reitoria (Resolução nº 40/2018/CONSU). Nos termos do Decreto-Lei nº 269/1967, trata-se de uma Instituição Federal de Ensino Superior vinculada ao Ministério da Educação (MEC), com autonomia didático-científica, financeira, administrativa e disciplinar (BRASIL, 1967).

Organicamente, a UFS é formada por dois subsistemas interdependentes: Subsistema de Administração Geral, composto por órgãos da direção geral da Universidade, e Subsistema de Administração Acadêmica, composto por órgãos voltados às atividades de ensino, pesquisa e extensão.

O Subsistema de Administração Geral (Figura 2) é formado pelos Conselhos Superiores – Conselho Universitário (CONSU), Conselho do Ensino, da Pesquisa e da Extensão (CONEPE) e Conselho Diretor; pela Reitoria, com seus respectivos órgãos e setores designados conforme Regimento Interno; e pelos Órgãos Suplementares.

Figura 2 – Organograma do Subsistema de Administração Geral da UFS



Fonte: UFS (2021a).

O Subsistema da Administração Acadêmica (Figura 3) é formado pelos órgãos ligados às atividades acadêmicas, ensino, pesquisa e extensão, a saber: Conselhos Superiores, Reitoria, Centros/*Campi* e Unidades Acadêmicas.

Figura 3 – Organograma do Subsistema de Administração Acadêmico da UFS



Fonte: UFS (2021a)

2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES DA UFS

Conforme disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional, a UFS possui como Missão contribuir para o progresso da sociedade por meio da geração de conhecimento e da formação de cidadãos críticos, éticos e comprometidos com o desenvolvimento sustentável (UFS, 2021a).

Ainda de acordo com o Relatório, a partir de sua Visão para o futuro, a UFS almeja excelência acadêmica, promoção do desenvolvimento e inclusão social pela educação. Para o cumprimento de sua Missão e o atingimento da Visão, a UFS estabelece como valores que devem orientar o seu comportamento a Sustentabilidade, a Excelência, o Respeito, a Valorização das pessoas, a Integração e a Resiliência, conforme Figura 4.

Figura 4 – Valores da UFS



Fonte: UFS (2021a).

2.3 CARGOS DE DIREÇÃO (CDS)

A Constituição Federal Brasileira de 1988 estabelece em seu art. 37, inciso V, que as funções de confiança são exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo e destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1988). Assim, as funções são acréscimos de responsabilidades de natureza gerencial ou de supervisão desempenhadas por servidor ocupante de cargo efetivo, tendo como referência a correlação de atribuições (GRAEF, 2008).

A lei 8.168, de 16 de janeiro de 1991, transformou as funções de confiança integrantes do plano único de classificação e retribuição de cargos e empregos a que se refere o art. 3º da lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, em Cargos de Direção (CDs) e em Funções Gratificadas (FGs) (BRASIL, 1991).

A nomeação para esses cargos é definida como o ato de investidura do servidor no exercício de CD ou de FG integrante do quadro de funções da Instituição. A Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, estabelece ainda a possibilidade de serem nomeados para cargo de direção ou designados para função gratificada servidores públicos federais, da administração direta, autárquica ou fundacional não pertencentes ao quadro permanente da instituição de ensino, respeitado o limite de 10% (dez por cento) do total dos cargos e funções da instituição, admitindo-se, quanto aos cargos de direção, a nomeação de servidores já aposentados (BRASIL, 2012). Ressalta-se, porém, que na UFS os cargos de direção têm sido ocupados por servidores pertencentes ao quadro funcional permanente da Instituição.

Com relação às remunerações desses cargos, estas estão previstas em lei². A Tabela 2 apresenta a Remuneração dos Cargos de Direção das Instituições Federais de Ensino Superior.

Tabela 2 – Remuneração de Cargos de Direção das IFES

Cargo	Total	60%
CD-01	R\$13.474,12	R\$8.084,47
CD-02	R\$11.263,53	R\$6.758,12
CD-03	R\$8.842,39	R\$5.305,43
CD-04	R\$6.421,26	R\$3.852,76

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base na Lei nº 13.328/2016.

Conforme apresentado na Tabela 1, cada CD possui uma remuneração específica. Essa diferenciação se dá porque cada cargo possui um conjunto de atribuições e responsabilidades específicas, e seus valores monetários são estabelecidos com base nessas características. No serviço público federal, as FGs possuem menores remunerações, enquanto os Cargos de Direção representam os mais complexos, conseqüentemente, possuem maiores remunerações (ATANÁZIO JÚNIOR et al., 2016). Nesse sentido, considerando a temática e os objetivos da pesquisa, o Quadro 1 apresenta os Cargos de Direção selecionados para o presente estudo.

² Conforme estabelecido na Lei nº 13.328/2016, os ocupantes de Cargo de Direção podem optar por receber o valor integral da remuneração do CD ou a remuneração do cargo acrescido de 60% da remuneração do CD (BRASIL, 2016).

Quadro 1 – Relação de Cargos de Direção selecionados para a pesquisa

Cargo	Unidade(s) Vinculada(s)	Total
Vice-Reitor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gabinete da Vice-Reitoria 	1
Pró-reitor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) ▪ Pró-Reitoria de Administração (PROAD) ▪ Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) ▪ Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) ▪ Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (POSGRAP) ▪ Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) ▪ Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST) 	7
Superintendente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Superintendência de Infraestrutura (INFRAUFS) ▪ Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) ▪ Superintendência de Indicadores de Desempenho Institucional (SIDI); 	3
Diretor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diretoria de Editoração, Comunicação Institucional e Produção Audiovisual (DECAV) ▪ Diretoria de Projetos e Estruturas Físicas (DOFIS) ▪ Biblioteca Central (BICEN) ▪ Centro de Educação Superior à Distância (CESAD) 	4
Coordenador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Núcleo Regional de Competência em Petróleo, Gás e Biocombustíveis (NUPEG) 	1
Ouvidor	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ouvidoria 	1

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Esse recorte se justifica porque, com base no organograma do Subsistema de Administração Geral, estes cargos situam-se no topo da hierarquia organizacional. Ademais, uma vez que estão diretamente subordinados à Reitoria, órgão diretivo e executivo máximo da UFS, são os cargos que possuem maior poder de decisão em suas respectivas áreas de atuação. Assim, a participação de mulheres na alta hierarquia será baseada nesse grupo de cargos.

Ademais, dentro desse parâmetro, optou-se por incluir na pesquisa os CDs cujo acesso se dá por meio de indicação e nomeação direta pelo Reitor, e que possuem atividades essencialmente gerenciais. Dessa forma, para manter o padrão de procedimento de acesso e de natureza do cargo, foram excluídos aqueles que o preenchimento se dá por meio de processo eleitoral, ou que possuem atribuições de caráter consultivo e/ou de apoio administrativo.³

³ Para tanto, consultou-se a Resolução nº 40/2018/CONSU que, além de descrever as unidades diretamente subordinadas à Reitoria, define as atribuições dos cargos tratados na pesquisa, bem como os procedimentos e requisitos para ocupação.

3 DA DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO À LUTA PELA IGUALDADE NO MERCADO DE TRABALHO

Nas últimas décadas, no Brasil e em outros países, houve profundas transformações na posição relativa de mulheres e homens. Houve mudanças na vivência e na compreensão dos papéis de gênero e das relações que envolvem estes fatores. No campo teórico e no ativismo, desafiou-se o binário feminino-masculino, juntamente aos valores e características que usualmente eram associados a cada um de seus termos (ZIN, 2022).

Esse movimento não aconteceu apenas no âmbito da sexualidade. A identidade do grupo social “mulheres” tem sido discutida de maneira sistemática pelas feministas negras e pelas feministas socialistas, pelo menos desde os anos 1960. Ainda que a crítica não tenha iniciado nesse ponto, a discussão estabelecida em meados do século XX alterou substancialmente o pensamento e o ativismo feministas, que passaram a adotar noções mais complexas das experiências e necessidades das mulheres, consideradas em suas diferenças e sob a perspectiva das desigualdades de classe, raça, etnia, sexualidade e geração (BIROLI, 2018).

Nesse sentido, estudos de diversas pesquisadoras feministas nacionais e internacionais, como Joan Scott e Judith Butler, têm contribuído para desnaturalizar as diferentes formas de dominação masculina exercida sobre as mulheres. Elas apontam que não existe uma condição natural que limite ou impeça o acesso das mulheres ao mercado formal de trabalho, ou ainda que fundamente a dominação. Assim, demonstram que a exclusão e a dominação são construções sociais e podem assumir diferentes formas, em diferentes contextos.

Historicamente, a mulher ocupou uma posição de inferioridade em relação ao homem, sendo condicionada a agir de forma submissa a este por conta de seu sexo biológico. Porém, nas últimas décadas, os avanços são perceptíveis: elas estão no mercado do trabalho, na política e nos debates públicos. No entanto, tais progressos, advindos das lutas dos movimentos feministas, não impediram que a discriminação se reconfigurasse em outras formas – como em desigualdade salarial, por exemplo (HIRATA; KERGOAT, 2021).

Uma pesquisa realizada em 2015, pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), demonstrou que as mulheres recebem o equivalente a 77% dos salários dos homens, considerando uma média mundial⁴. Dados mais recentes da OIT demonstram que a pandemia

⁴ MULHERES só receberão o mesmo salário que homens em 2086, diz OIT. **Correio Braziliense**, Brasília, 2015. Disponível em: https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/mundo/2015/03/06/interna_mundo,474329/mulheres-so-receberao-mesmo-salario-que-homens-em-2086-oit.shtml . Acesso em 25 mai. 2022.

de Covid-19 afetou os salários mensais dos trabalhadores, gerando redução ou crescimento mais lento das remunerações, nos primeiros seis meses de 2020. Salienta-se, porém, que segundo o Relatório Mundial sobre Salários 2020-2021, a crise sanitária não afetou todos os trabalhadores da mesma forma: as mulheres foram mais prejudicadas. Estimativas baseadas em uma amostra de 28 países europeus evidenciaram que, sem os subsídios, no segundo trimestre do primeiro ano de pandemia, a redução salarial das mulheres teria sido de 8,1% em comparação com 5,4% para os homens (OIT, 2020).

De qualquer modo, a presença de mulheres no mercado de trabalho é resultado de mudanças sociais que foram impulsionadas pelos movimentos feministas, e pela queda na taxa de fecundidade, a expansão do ensino e o aumento do número de divórcios. E nesse movimento de mudança, a atuação das mulheres no contexto organizacional tem impulsionado outras mudanças no mercado de trabalho e na sociedade ocidental, principalmente (HIRATA; KERGOAT, 2021).

Considerando o exposto, visando à compreensão das relações de gênero ao longo do tempo, faz-se fundamental abordar os conceitos distintos de sexo e de gênero, visto que, frequentemente, ambas as palavras são utilizadas como sinônimas.

3.1 CONCEITO DE GÊNERO E CONSTRUÇÕES SOCIAIS

O termo “gênero”, na sua acepção gramatical, refere-se a indivíduos de sexos diferentes ou coisas sexuadas. Mas, nas últimas décadas, a palavra tem sido utilizada pela literatura feminista com uma conotação que enfatiza a noção de cultura, situando-a na esfera social; diferentemente do conceito de “sexo”, que está associado ao plano biológico, e assume um caráter que se relaciona intrinsecamente ao feminino e ao masculino (SCOTT, 1995).

De acordo com Piscitelli (2009), a expressão “gênero” foi introduzida e conceituada no contexto acadêmico pelo psicanalista Robert Stoller, em 1963, durante um congresso psicanalítico internacional. O conceito formulado por Stoller trata da identidade de gênero, e distingue natureza e cultura - o sexo se relaciona ao biológico, e o gênero, à cultura. Em outras palavras, o termo gênero refere-se ao caráter cultural das diferenças entre homens e mulheres.

Segundo Scott (1995), as feministas americanas começaram a utilizar o conceito de gênero para se referir à organização social entre os sexos e, apenas posteriormente, passaram a usar o termo em uma perspectiva essencialmente social das distinções fundadas sobre sexo, como forma de rejeitar o determinismo biológico implícitos nos termos frequentemente utilizados, tais como “sexo” ou “diferença sexual”.

A introdução do caráter relacional do gênero gerou uma revisão dos estudos que tratavam sobre as mulheres e eclodiu a necessidade de estudos sobre as relações de gênero, uma vez que a história das mulheres não pode ser analisada separada da história dos homens. O mundo das mulheres faz parte do mundo dos homens, não são esferas distintas. Tratá-los de forma totalmente independente reforça o mito de que a experiência de um sexo nada tem a ver com o outro sexo (ARAÚJO, 2005).

Nesse sentido, Scott (1995) ressalta que o termo “gênero”, quando utilizado para designar relações sociais entre os sexos, se afasta totalmente de explicações biológicas que apontam um denominador comum para justificar diversas formas de subordinação feminina. Para Scott (1995):

Em vez disso, o termo "gênero" torna-se uma forma de indicar "construções culturais" - a criação inteiramente social de idéias sobre os papéis adequados aos homens e às mulheres. Trata-se de uma forma de se referir às origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e de mulheres. "Gênero" é, segundo esta definição, uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado. Com a proliferação dos estudos sobre sexo e sexualidade, "gênero" tornou-se uma palavra particularmente útil, pois oferece um meio de distinguir a prática sexual dos papéis sexuais atribuídos às mulheres e aos homens. (SCOTT, 1995, p. 75).

Scott (1995) entende que o gênero é um elemento que constitui as relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos e uma forma primária de atribuição de significado às relações de poder. Para ela, essas duas ideias relacionam-se intrinsecamente. As mudanças na organização das relações sociais implicam mudanças nas representações de poder, porém a direção da mudança nem sempre segue um único sentido. Além disso, é válido ressaltar que, ainda que o poder se articule em outros âmbitos, o gênero parece ter constituído uma maneira persistente e frequente de dar eficácia à significação do poder no Ocidente, nas tradições judaico-cristã e islâmicas (ARAÚJO, 2005)

Assim, o gênero é um fato social que é construído a partir do papel exercido pelos indivíduos dentro da sociedade, levando-se em consideração o corpo físico (BEAUVOIR, 2019; BUTLER, 2000; KERGOAT, 2009; NICHOLSON, 2000). É por essa razão que a célebre frase de Beauvoir (2019) de que “não se nasce mulher, torna-se mulher” ainda ecoa nos dias atuais.

Nesse sentido, a existência de gêneros é a consequência de uma distribuição de responsabilidade desigual na produção social da existência. A sociedade estabelece uma distribuição de responsabilidades que independe da vontade dos indivíduos, sendo que essa distribuição é baseada em critérios classistas, racistas e sexistas. O lugar que é atribuído socialmente a uma pessoa influencia diretamente na forma como ela terá acesso à própria

sobrevivência como sexo, classe e raça, sendo que essa relação com a realidade engloba uma visão particular da mesma (CARLOTO, 2001).

O gênero é construído a partir da dinâmica das relações sociais. Os seres humanos só se constroem como tal relacionando-se com outros. Sobre isso, Izquierdo (1992) aponta que há o espaço social do gênero, uma vez que isso tem papel fundamental na questão da mulher na relação com a atividade trabalho. A autora entende que o modo masculino, que contribui para a produção da existência, não é igual ao feminino. Além disso, as atividades masculinas produtoras da existência estão relacionadas a espaços diferentes das femininas, que resultam em duas esferas: a esfera de sobrevivência (doméstica) e esfera de transcendência (pública).

O espaço social dos gêneros é constituído por essas esferas, sendo que a esfera doméstica é o espaço próprio do gênero feminino, e a esfera pública própria do gênero masculino. A autora ressalta que a separação da sobrevivência e da transcendência em duas esferas converte as atividades que se desenvolvem em cada uma delas em alienadas, porque perde o sentido se não se refere à outra. A questão não é primordialmente estabelecer valorações acerca da importância relativa de cada uma das esferas, mas assinalar que linear e circularmente, sobrevivência e transcendência doméstica e pública, masculinidade e feminilidade não são outra coisa que as duas faces de uma mesma realidade única e indivisível (IZQUIERDO, 1992; CARLOTO, 2001).

A tentativa de construção da mulher como ser subordinado, ou, nos termos de Saffioti (1992), como dominada-explorada, tem, assim, a marca da naturalização, do inquestionável, sob o argumento de que assim a natureza a fez. Todos os ambientes de aprendizado e os processos de socialização vão corroborar os preconceitos e estereótipos dos gêneros como específicos de uma suposta natureza (feminina e masculina), baseando-se, principalmente, no determinismo biológico. A diferença biológica vai se converter em desigualdade social sob uma aparência de naturalidade (CARLOTO, 2001).

Assim, pode-se perceber que a internalização dessas concepções de gênero por homens e mulheres é uma das bases que sustentam as relações de gênero. Isso explica por que o machismo não é algo exclusivo aos homens, mas ao contrário, a maioria das mulheres também possui o machismo internalizado. Não é suficiente que um dos gêneros conheça e pratique atribuições que lhes são atribuídas pela sociedade; é fundamental que cada gênero conheça as responsabilidades do outro gênero (SAFFIOTI, 1992).

O “quem somos” vai se formando por meio das relações com os outros, com o mundo dado, objetivo. Cada indivíduo vivencia as relações sociais, configurando uma identidade pessoal, uma história de vida e um projeto de vida. Neste processo, o fato de se enquadrar a um

gênero ou outro, ser menino ou menina também estabelece as primeiras referências no mundo (CARLOTO, 2001).

Nessa perspectiva, pode-se afirmar que os papéis de gêneros não são determinados pelo fator biológico. Tal construção é feita a partir da sociedade e cultura à qual se pertence (SCOTT, 1995). Assim, para definir gênero, Scott (1995) estabelece duas proposições fundamentais: o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseadas nas diferenças percebidas entre os sexos; e gênero é um modo primário de significado das relações de poder.

A autora explica, ainda, que o conceito de gênero é totalmente contrário às justificativas biológicas que endossam a subordinação feminina, pautando-se nas ideias de que as mulheres devem ter filhos e devem se subordinar aos homens que, por sua vez, são dotados de força. A perspectiva de Scott (1995) encontra apoio em Bourdieu (2001), que considera que a divisão de mundo baseada nas diferenças biológicas atua como a mais fundada das ilusões coletivas. As representações de gênero, estabelecidas como um conjunto objetivo de referências, estruturam a percepção e a organização concreta e simbólica da vida social em sua integralidade. Considerando que tais referências estabelecem distribuições de poder, o gênero torna-se parte integrante da concepção e da construção do poder em si mesmo.

Nesse sentido, Bourdieu (2001), ao estudar determinado grupo na Argélia, percebeu que a dominação acontecia de forma implícita, pois as relações sociais eram envolvidas por uma dinâmica em que o homem exercia o domínio sobre as mulheres, sem necessariamente haver o uso de força. E a explicação para isso seria a forma que as relações entre homens e mulheres foram construídas. Mais precisamente, o pensamento masculino colocaria a mulher em uma posição subalterna, baseando-se na observação biológica de cada um, na qual, há a percepção da figura feminina não apenas como oposto, mas como inferior ao homem. Assim, o autor entende que o pensamento androcêntrico, baseado no entendimento dicotômico e assimétrico de homens e mulheres, foi sendo legitimado “naturalmente” na sociedade.

A dominação acontece quando a organização social se baseia integralmente no primado masculino, como observado na divisão sexual de tarefas e nas práticas coletivas. Esta dominação normalmente acontece por meio da violência simbólica, pois frequentemente o dominado não a percebe, uma vez que está condicionado a um pensamento já consolidado. Ou seja, há uma naturalização que possibilita a perpetuação desse sistema (BOURDIEU, 2001). Então, entre os gêneros masculino e feminino não há apenas uma complementaridade ou algumas diferenças, mas sim uma relação hierárquica. O homem é considerado superior à mulher (BORDIEU, 2001; BEAVOUIR, 2019).

É pertinente destacar também que a imposição de condutas e normas não acontece de forma pacífica, em um processo de assimilação simples e mecânico. Ao contrário, à medida que são impostas e não atribuídas por uma suposta natureza, ocorrem conflitos e objeções que vão sendo confrontados com os limites concretos estabelecidos, frequentemente, por meio da violência doméstica e sexual. Como as relações de gênero são estabelecidas dentro de um sistema hierárquico que dá lugar a relações de poder, nas quais o masculino é considerado superior ao feminino, torna-se possível uma ordenação da existência em função do masculino, em que a hegemonia se reflete em um consenso generalizado acerca da importância e supremacia da esfera masculina (CARLOTO, 2001).

Portanto, houve uma assimetria no desenvolvimento das relações sociais entre gêneros, uma vez que a superioridade masculina dentro do contexto familiar se estendeu às relações sociais em geral (BEAUVOIR, 2019). O sistema da supremacia masculina foi uma das bases da construção da família, Estado, religião, filosofia, indústria, educação e demais estruturas que compõem a sociedade, em geral (HIRATA; KERGOAT, 2021).

Nesse sentido, Scott (1995) historiciza o conceito de gênero e busca encontrar as formas pelas quais ele legitima e constrói as relações sociais. Na sua concepção, esse é o passo inicial para a compreensão da natureza recíproca do gênero e da sociedade e as maneiras particulares e situadas dentro de contextos específicos, pelos quais a política constrói o gênero e o gênero constrói a política.

A utilização de gênero como categoria de análise revolucionou estudos e pesquisas feministas, mas, em uma perspectiva prática, há algumas tensões na sua aplicabilidade. Há discordâncias entre os estudiosos quanto à utilização do conceito. A principal delas refere-se ao estatuto cognitivo do conceito. Discute-se, com base em diferentes ideias, se gênero é uma categoria empírica ou se é, antes, uma categoria analítica (ARAÚJO, 2005). Sobre esse ponto, é importante frisar que categoria analítica é o modo pelo qual é possível analisar um determinado conjunto de fenômenos sob a perspectiva de uma teoria, e essa análise só tem sentido dentro do corpo dessa teoria. Em contrapartida, uma categoria empírica possui sentido no mundo prático, efetivo. Ou seja, possui um sentido histórico, um sentido específico para um determinado grupo humano (GUIMARÃES, 2003).

Scott (1995), no seu emblemático artigo “Gênero: uma categoria útil de análise histórica”, defende o uso do conceito como uma categoria histórica e instrumento metodológico para a compreensão da construção, da reprodução e das mudanças de identidade de gênero. Fundamentada na observação da organização social de gênero, ela operacionaliza gênero como uma categoria analítica, não descrevendo os componentes de um instrumental metodológico

construído abstratamente, mas sim de um fenômeno histórico, substrato empírico do seu conceito de gênero. Nesse artigo, a autora faz críticas ao caráter descritivo dos estudos sobre a história das mulheres, bem como a utilização de gênero como substituto de “mulheres”, e propõe o uso do conceito, tal como o define, como um potente instrumento metodológico e teórico, politicamente útil para ir além de uma descrição simplória da história das mulheres (ARAÚJO, 2005).

Em consonância à perspectiva de Scott (1995), ao investigar a baixa participação de mulheres nos altos níveis hierárquicos, sob a perspectiva de gênero, pretende-se ir além da descrição dos fatos e dados coletados. Essa pesquisa objetiva analisá-los de forma interseccional com a dinâmica e o contexto social e histórico que envolve a participação feminina na esfera pública, sobretudo nos espaços de poder.

Além de Scott (1995), outras estudiosas também defendem o de gênero como categoria analítica. Uma delas é a historiadora francesa Tilly (1994). Assim como Scott (1995), ela tece críticas à abordagem excessivamente descritiva dos estudos sobre a história das mulheres e defende a necessidade de adotar o gênero como uma verdadeira categoria de análise, por meio de uma conceitualização que possa confrontar os conceitos dominantes da disciplina histórica.

Em contrapartida, a antropóloga britânica Strathern (1988) não concorda com o estatuto analítico do gênero. Ela entende que gênero é somente uma forma de aglutinar, em uma determinada sociedade, o modo como as práticas e as ideias estão organizadas em torno dos sexos e dos objetos sexuais. Portanto, em sua concepção, é uma categoria empírica, que designa uma descontinuidade entre corpos, objetos, eventos etc de uma determinada ordem simbólica particular.

A socióloga brasileira Saffioti (1997), não considera gênero - assim como raça/ etnia e classe - apenas como categorias de análise. Para ela, antes de serem concebidos como constructos intelectuais, operam na realidade empírica enquanto categorias históricas. Em outras palavras, antes do gênero ser um conceito criado a partir de uma análise racional, é uma categoria histórica que percorre todo o corpo social. Em consonância com as proposições de Scott (1995), Tilly (1994) e Saffioti (1997), adota-se no presente estudo a concepção de que gênero é uma categoria empírica e histórica e, assim, pode ser utilizado como uma categoria analítica. Apreendido da realidade empírica, o conceito de gênero exprime as relações históricas e as formas de existência da realidade social.

3.2 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

A divisão sexual do trabalho é um conceito que se refere às relações sociais entre os sexos, que, histórica e socialmente, atribui o trabalho produtivo aos homens, e os trabalhos reprodutivos às mulheres. Essa dinâmica sustenta uma estrutura de sistema de valores, hierarquias e desigualdades entre os gêneros no mercado de trabalho. (ZIN, 2022).

Na presente pesquisa, foi adotada esta visão que concebe a divisão sexual do trabalho como importante pilar e base material das relações desiguais, de dominação, exploração e apropriação entre homens e mulheres. Ressalta-se, portanto, que ao adotar o conceito de divisão sexual do trabalho como ferramenta analítica desta pesquisa, pretende-se analisar a sub-representação de mulheres nos cargos gerenciais de alto escalão da UFS considerando processos sociais amplos e complexos, que estruturam e estabelecem o que seriam os “lugares de homens” e os “lugares de mulheres”, e naturalizam essa desigualdade.

Isso significa que o baixo percentual de mulheres na ocupação desses cargos não será analisado como consequência de escolhas individuais, mas em conjunto com a perspectiva dos arranjos estruturais que reproduzem a desigualdade entre gêneros. Além disso, o conceito de divisão sexual do trabalho permite avaliar o aspecto de que a desigualdade se mantém inclusive para as mulheres que conseguem ocupar espaços de poder e liderança, uma vez que, frequentemente sua presença é associada ao desenvolvimento de atividades consideradas “femininas”, como as áreas sociais (YANNOULAS, 2002).

Kergoat (2009) entende ainda que a divisão sexual do trabalho é fruto da divisão social existente nas relações sociais entre os sexos. Essa divisão sexual do trabalho é histórica e social, e pode ser considerada como um instrumento para a perpetuação da relação social entre os sexos. A autora afirma que os etnólogos foram os primeiros a utilizar o termo divisão sexual do trabalho. Nesse primeiro momento, o termo representava uma repartição complementar das tarefas entre indivíduos do sexo masculino e feminino nas sociedades por eles estudadas. A autora explica que o antropólogo Lévi-Strauss tratou a divisão sexual do trabalho como mecanismo explicativo de estruturação da sociedade em família. Kergoat (2009) enfatiza que as antropólogas feministas, em contrapartida, refutaram a “complementaridade” de Lévi-Strauss. Na compreensão delas, as mulheres não complementavam as tarefas domésticas, nessa dinâmica eram estabelecidas relações de poder dos homens sobre as mulheres.

Nesse sentido, Quirino (2015) faz uma reflexão sobre o pensamento de Danièle Kergoat, ressaltando que a partir do ponto de vista dela, pode-se entender que a divisão sexual do trabalho é indissociável de uma Sociologia das Relações Sociais. Assim, a conceituação da divisão do

trabalho enquanto uma relação social, baseia-se em uma compreensão de uma relação de antagonismo entre dois grupos sociais - homens e mulheres. Esses grupos estão em tensão permanente em torno da questão do trabalho e suas divisões. A divisão sexual do trabalho é entendida como um aspecto da divisão social do trabalho, e nela a dimensão opressão/dominação está fortemente presente. (QUIRINO, 2015). Salienta-se que, segundo Hirata (2015), a divisão sexual do trabalho remete ao conceito ampliado de trabalho, incluindo o trabalho formal e informal, profissional e doméstico, remunerado e não-remunerado.

De acordo com Hirata e Kergoat (2007), a divisão sexual do trabalho possui dois princípios organizadores: o princípio da separação, que preconiza que existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres; e o princípio da hierarquia, que remete à ideia de que o trabalho de homem é mais valorizado que um trabalho de mulher. Tais princípios estão presentes em todas as sociedades conhecidas, e são legitimados pela ideologia naturalista, que tem como fundamento a ideia de que o gênero é especificamente biológico e está relacionado a um fim natural da espécie, o papel sexuado. (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Porém, o fato dos princípios da separação e da hierarquia estarem presentes em todas as sociedades, não torna a divisão sexual do trabalho um dado imutável. O que é imutável é a distância entre homens e mulheres, e não as situações. Estas, ao contrário, adquirem novas formas de acordo com o tempo e o espaço. (HIRATA; KERGOAT, 2007).

Nesse sentido, Yannoulas (2002) afirma que, em todas as sociedades, existe distinção entre as tarefas realizadas por homens e mulheres. Porém, as tarefas atribuídas a cada sexo variam entre diferentes culturas, ou ainda dentro da mesma cultura, em épocas diferentes. A autora ressalta a questão temporal, pois considera que esta é uma característica basilar das relações de gênero: sua mutabilidade no tempo. Um exemplo é o exercício da docência na Europa, que era uma tarefa fundamentalmente masculina no início da profissão. Estas mudanças temporais no exercício de uma profissão revelam novas formulações culturais das relações entre os gêneros, e é importante observar quais foram os fundamentos que originaram tal mudança.

Também há a questão espacial, no sentido da geografia humana, porque consiste em outra característica fundamental das relações de gênero: mutabilidade no espaço. Por exemplo: a maioria das atividades da construção civil é exercida exclusivamente por homens na maioria dos países; mas na Índia é possível observar mulheres trabalhando normalmente nas construções. No caso das diferenças espaciais no exercício de uma profissão, estas evidenciam diferentes formulações culturais das relações entre os gêneros (YANNOULAS, 2002).

O Brasil também apresenta distribuição de empregos e ocupações diferenciados conforme o sexo. Em 2019, enquanto a população masculina ocupada se concentrou

predominantemente nos setores agrícola, industrial, de construção e comércio; as mulheres ocupadas se alocaram, além do comércio, nos mais variados ramos do setor de serviços, como educação, saúde, alimentação, serviços sociais e domésticos (BRASIL, 2021).

Nesse sentido, pode-se afirmar que o mercado de trabalho brasileiro é caracterizado pela estrutura organizacional bastante segregada. As funções que são atribuídas preferencialmente às mulheres são percebidas como um prolongamento de seus atributos naturais, e esse fato é utilizado como argumento para que elas recebam salários menores. Isso porque a discriminação concentra um elevado quantitativo de mulheres em ocupações vistas como “femininas”, o que aumenta a oferta de força de trabalho e diminui os salários. Essa situação de permanente injustiça gera uma segregação ocupacional por gênero, institucionalizada por normas e práticas sociais contemporâneas (COTRIM; TEIXEIRA; PRONI, 2020).

Nesse sentido, Yannoulas (2002) explica que a divisão sexual do trabalho, nas sociedades modernas capitalistas, gera a divisão horizontal e vertical do trabalho da mulher. A divisão horizontal ocorre quando há concentração de mulheres em um determinado setor de atividade, em virtude das características associadas culturalmente às mulheres, considerando a identidade feminina predominante na época em questão. Suas ocupações têm em comum o fato de serem consideradas prolongamentos das funções de reprodução social e cultural⁵, tradicionalmente exercidas pelas mulheres. Quando não são diretamente associadas à domesticidade, necessitam de características que, em geral, são estimuladas na socialização das meninas, tais como paciência, docilidade, meticulosidade, delicadeza etc. Assim, o conceito de divisão horizontal confirma que a divisão sexual do trabalho é mais uma forma de discriminação do trabalho da mulher.

Esse fenômeno em que há uma inserção diferencial de homens e mulheres no contexto de trabalho é denominado segmentação ou segregação dos mercados de trabalho, e baseia-se no gênero. Assim, a segmentação origina concentração de oportunidades de trabalho para as mulheres em determinados setores de atividade e em um número reduzido de ocupações dentro da estrutura produtiva (OLIVEIRA; YANNOULAS, 2016).

Essa crença também é base para a conclusão que as mulheres não possuem habilidades necessárias para exercerem determinadas profissões ou cargos, como a engenharia, as áreas ligadas à matemática ou físicas, pesquisadoras, gerentes ou chefes de setor (REIS; MARCH,

⁵ Reprodução social e cultural: atividades domésticas não remuneradas que geralmente são executadas por mulheres. Tais atividades são relacionadas à reprodução, material ou simbólica, das pessoas. Pode-se citar como exemplo a alimentação, cuidados de saúde e educação. (YANNOULAS, 2002).

2021). Segundo essa percepção, elas devem ficar restritas a empregos que a carga horária seja compatível com outras atividades como cuidar dos filhos e da casa, além manter a beleza física para manter o vínculo conjugal. Neste contexto, o ofício mais importante para a mulher é o seu casamento e os filhos. E somente após realizar as atividades ligadas a essas duas prioridades é que elas poderão ter uma profissão (BEAUVOIR, 2019).

Por sua vez, o conceito de divisão vertical do trabalho feminino trata da posição de desvantagem que as mulheres ocupam em relação aos homens, em termos de remuneração, ascensão funcional na hierarquia das organizações e condições de trabalho (em razão da responsabilidade do sustento familiar ser atribuída ao homem). Diversos estudos evidenciaram que se exige mais requisitos das mulheres para que elas possam ocupar o mesmo posto de trabalho que os homens. Ou seja, se houver um homem e uma mulher, em igualdade de condições, concorrendo a uma vaga ou a um cargo mais elevado, o homem terá a preferência (OLIVEIRA; YANNOULAS, 2016).

A divisão sexual vertical do trabalho também deu origem ao fenômeno que Yannoulas (2002) chama de “pirâmide ocupacional baseada em gênero” (que se relaciona diretamente ao fenômeno Teto de Vidro, que será tratado mais adiante no presente estudo). Esse conceito indica que as mulheres possuem menos possibilidades de promoção a cargos mais elevados. A autora ressalta que a combinação dos efeitos da divisão vertical e horizontal do trabalho fica evidente nos setores de atividade nos quais a mão de obra é predominantemente feminina, porém os cargos hierarquicamente mais altos são ocupados em sua maioria por homens.

Yannoulas (2002) também aponta que o recrutamento de mulheres pelo mercado de trabalho se dá de maneira seletiva, diferente do que ocorre com os homens. Nesse contexto, há uma forte preferência para aquelas mais jovens, escolarizadas e que não tem um companheiro, uma vez que há um entendimento de que estas possuem mais tempo disponível para exercer atividades profissionais. Em detrimento dessa realidade, a autora aborda o papel do Estado e das políticas públicas para a problemática da divisão sexual do trabalho. Ela destaca que o Estado tem um papel fundamental na criação de medidas que incentivem a divisão igualitária das tarefas domésticas e o compartilhamento dos cuidados com a família.

Dados mais recentes indicam que essa perspectiva ainda é válida. No Brasil, de acordo com levantamento realizado pelo IBGE (2021), em 2019, as mulheres dedicaram aos cuidados de pessoas ou afazeres domésticos quase o dobro de tempo que os homens - 21,4 horas contra 11,0 horas semanais – sendo a Região Nordeste a que apresentou maior discrepância entre os gêneros. O levantamento indicou ainda que, considerando o recorte por cor ou raça, as mulheres

pretas ou pardas estavam mais envolvidas com os cuidados de pessoas e os afazeres domésticos. Para os homens, entretanto, o indicador de raça e cor não demonstrou variação significativa.

Outro fator apontado pela literatura acerca da atividade econômica feminina é a descontinuidade do trabalho, em virtude, basicamente, de momentos cruciais de seu ciclo vital, dos quais o mais significativo é a maternidade. Assim, os trabalhos exercidos em tempo parcial, ocasionais ou sazonais são mais frequentes entre elas, de modo a atender às demandas do âmbito doméstico e profissional (CORTÉS; PAN, 2020; MELO; MORANDI, 2021)

Como evidência dessa premissa, pode-se citar novamente o estudo do IBGE (2021) que mostra que a presença de crianças com até 3 anos de idade vivendo no domicílio é um fator relevante na determinação da ocupação das mulheres no mercado de trabalho. No ano de 2019, entre as mulheres que possuíam crianças nessa faixa etária, a proporção de ocupadas em relação à população com idade de trabalhar era de 54,6%, abaixo dos 67,2% daquelas que não possuíam. O nível de ocupação dos homens, em contrapartida, era superior ao das mulheres em ambas as situações, sendo inclusive maior entre os homens que possuíam crianças com até 3 de idade vivendo na unidade doméstica.

Esse aspecto da divisão sexual do trabalho pode ser um dos fatores que constroem o atual cenário de sub-representação feminina na alta gestão da UFS, uma vez que os cargos de gestão tendem a demandar mais tempo do que as atribuições típicas dos docentes ou técnicos-administrativos. Nesse sentido, Trebien *et al.* (2021) realizaram uma pesquisa com 37 mulheres que ocupavam cargos de gestão em universidades localizadas em Chapecó/Santa Catarina para verificar se elas apresentavam sintomas de adoecimento em decorrência de suas atividades gerenciais. As participantes do estudo eram mulheres com média de 40 anos e, em sua maioria, viviam com filhos e companheiros, e ocupavam cargos de gestão, em média, há 5 anos. Na amostra, 52,9% indicaram manifestações sintomáticas ou agravos à saúde e estabeleceram relação deles com as atividades laborais. Entre os sintomas, foram citadas manifestações psicossomáticas como estresse, fadiga e crises de ansiedade, em decorrência da sensação de sobrecarga de trabalho.

Um estudo realizado por Hoffmann *et al.* (2017) evidenciou diferenças quanto aos danos físicos e sociais entre homens e mulheres, decorrentes do trabalho no contexto das universidades. Os autores identificaram que a percepção das mulheres em relação ao impacto dos fatores de sofrimento e adoecimento no contexto laboral é maior comparando-se aos homens, além de enfrentarem maior esgotamento profissional. Fatores como a perspectiva de consolidação da mulher no emprego, e a sobrecarga advinda da necessidade de conciliar o

âmbito profissional e as atividades da vida doméstica podem contribuir ou agravar o sofrimento e adoecimento no trabalho (HIRATA, 2014; HOFFMANN *et al.*, 2017).

De fato, a divisão sexual do trabalho é estrutural e afeta negativamente na inserção e ascensão das mulheres em sua trajetória profissional. Apesar dos avanços da inserção feminina no mercado de trabalho, verificou-se que, em geral, a remuneração delas era inferior à dos homens (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Conforme dados do IBGE (2019), em 2016, os rendimentos das mulheres com o mesmo grau de instrução dos homens correspondiam a apenas 63,4% dos rendimentos deles. Entre 2012 e 2018, houve uma leve queda na desigualdade e, no segundo semestre de 2018, as mulheres recebiam cerca de 20,5% a menos que os homens, uma média de mais de quinhentos reais a menos que os homens (IBGE, 2019). Em contrapartida, no setor público, como regra geral, não há disparidade salarial, mas as funções gratificadas são majoritariamente ocupadas por homens (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Pode-se observar, portanto, que as relações sociais de sexo são o estigma da divisão sexual do trabalho, uma vez que acentuam as desigualdades entre homens e mulheres. Tais desigualdades não são um fato recente e continuam presentes até hoje. Conforme afirma Burke (2002), ao longo da história, a mulher sempre foi subestimada em seu trabalho e em sua influência política e econômica.

Como evidência, cabe citar o cenário político brasileiro, em termos de participação feminina. Em 2020, as mulheres representavam 14,8% dos deputados federais – a menor porcentagem da América do Sul e a 142ª posição entre 190 países. No processo eleitoral de 2018, 32,2% das candidaturas para o referido cargo foram de mulheres. Em 2020, 16% dos vereadores eleitos eram mulheres; entre os 22 ministros, apenas duas eram mulheres (IBGE, 2021). Como reflexo dessa desigualdade, apenas em 2016 é que foi construído um banheiro feminino no Plenário do Senado, após reivindicação da bancada feminina (AGÊNCIA SENADO, 2016).

Porém, ao longo das décadas, mesmo com existência de diversos obstáculos, as mulheres foram conquistando gradativamente espaço no meio público. Elas passaram a ocupar mais postos de trabalho, cargos gerenciais, cargos políticos – ainda que em sua maioria em posição de subordinação – e a exercerem seus direitos. (ZIN, 2022). Tratando especificamente da inserção da mulher no mercado de trabalho, tais conquistas estão profundamente relacionadas à evolução recente de direitos que promoveram a redução das desigualdades de gênero no Brasil, sob influência do movimento feminista. Nesse sentido, será apresentada uma cronologia de acontecimentos que possibilitaram a inserção formal das mulheres no mercado de trabalho brasileiro.

3.3 LINHA DO TEMPO DA INSERÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

A inclusão das mulheres no mercado de trabalho brasileiro ocorreu especialmente a partir da década de 1930, impulsionada pela revolução industrial. No mesmo período, alguns direitos foram conquistados, como o direito ao voto, incluído no Código Eleitoral Brasileiro, em 24 de fevereiro de 1932, incentivando uma maior participação feminina no cenário político. Posteriormente, com a evidência do movimento feminista na Europa, nas décadas de 60 e 70, influenciado por nomes como Simone de Beauvoir, emerge no Brasil, mesmo em um contexto ditatorial, uma retomada pelo avanço dos direitos das mulheres. Dentre esses direitos estão a igualdade salarial, garantia de estabilidade às trabalhadoras gestantes, além de políticas públicas de inclusão das mulheres no mercado de trabalho. (CREPALDI, 2022).

A Constituição de 1932 foi a primeira a abordar o direito do trabalho da mulher. O artigo 121 vedava a discriminação salarial e garantia o repouso antes e após o parto sem perda salarial e com garantia de estabilidade no emprego durante esse período. (BARRETO, 2016).

Em 1943, foi promulgada a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT), que além de proteger os trabalhadores em geral, deu especial proteção às mulheres por meio de normas protetivas ao labor feminino. No dispositivo há, inclusive, um capítulo voltado exclusivamente à proteção do trabalho da mulher. A maioria desses dispositivos da CLT, no entanto, também se aplica ao homem. Os direitos exclusivos da mulher são aqueles relacionados à maternidade e ao peso máximo no exercício de suas atribuições (BARRETO, 2016)

Em 1916, O Código Civil organizou a família de forma hierárquica, sendo que o homem ocupava o lugar de superioridade. Os maridos eram considerados os chefes das famílias e as esposas foram colocadas em uma posição de inferioridade legal. Entre outras coisas, o dispositivo previa a possibilidade de anulação do casamento em caso de não-virgindade da mulher, concedia exclusivamente ao homem o direito de gerenciar os bens do casal e o direito de fixar o domicílio da família (PAULA; RIVA, 2018). Diante dessa realidade, o Estatuto da Mulher Casada de 1962 foi um importante marco para a emancipação feminina. Esse dispositivo tirou os maridos da posição de chefes absolutos da sociedade conjugal e as mulheres passaram a ter direito de se tornarem economicamente ativas sem a necessidade de autorização do cônjuge. A lei mudou diversos artigos do Código Civil vigente, inclusive o 6º que atestava a incapacidade feminina para alguns atos, tais como exercer uma profissão. (BERTOLIN; MACHADO, 2018).

Ressalta-se que foi no ano de 1974, na gestão do presidente Ernesto Geisel, que foi incluído o salário-maternidade como uma das prestações da Previdência Social, atendendo assim uma grande urgência das trabalhadoras. Também na época de Geisel foi sancionada a Lei nº 6.202, a qual permitiu que estudantes em estado de gestação dessem continuidade às suas atividades escolares em regime domiciliar (SIQUEIRA; SAMPARO, 2017).

Um pouco mais adiante, foi introduzida a Lei do Divórcio no Código Civil em 1977. Até o advento dessa lei o casamento era indissolúvel e aos maridos ou esposas que não estivessem mais satisfeitos com a união, restava apenas a opção do desquite – que encerrava a sociedade conjugal, com separação de bens e de corpos, mas não extinguiu o vínculo matrimonial. Assim, a Lei do Divórcio regulou as situações de dissolução da sociedade conjugal e do casamento, contribuindo assim para a emancipação das mulheres, não somente como trabalhadoras, mas como cidadãs. O Brasil foi um dos últimos países do mundo a instituir a possibilidade do divórcio. Dos 133 Estados integrantes das Nações Unidas na época, apenas outros 5 ainda não permitiam a dissolução de casamento (AGENCIA SENADO, 2017).

No período compreendido entre 1979 e 1985, ocorriam as reivindicações pela redemocratização do país que provocaram o aumento das plataformas de luta. Os movimentos sociais e sindicatos levantaram questões que englobavam melhores condições de trabalho, e também condições de vida. Nesse contexto, surge a percepção de que as mulheres também faziam parte do universo dos trabalhadores. (BERTOLIN; MACHADO, 2018).

Em 1981, houve a ratificação pelo Brasil da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, de 1979, estabelecendo o compromisso de eliminar práticas que constituam discriminação e desigualdade contra a mulher (CREPALDI, 2022). Contudo, somente a partir da Constituição de 1988 houve equiparação de direitos entre os sexos, garantindo assim que, no plano da lei, homens e mulheres fossem iguais em direitos e obrigações.

A Constituição Federal de 1988 (CF/88) é o marco jurídico de uma nova perspectiva da igualdade entre homens e mulheres. É o reflexo das transformações sociais que emergiram no século XX. Trata-se da superação de um paradigma jurídico que institucionalizava a organização patriarcal e, conseqüentemente, a hierarquia do homem sobre a mulher. Por meio dessa nova Constituição, delineia-se uma ideologia de igualdade de direitos e deveres. Não há mais a concepção do homem como chefe da sociedade conjugal, tampouco as preferências e privilégios que sustentavam juridicamente a dominação masculina (BARRETO, 2016).

Com a nova Constituição, houve uma considerável evolução na conquista de direitos trabalhistas, sem distinção de sexo. Esse fato, somado às intensas transformações demográficas,

sociais e culturais que o país estava vivenciando, refletiu em uma maior participação das mulheres nos espaços públicos (BERTOLIN; MACHADO, 2018).

Entre os principais direitos previstos na CF/88, que contribuíram para a inserção e manutenção da mulher no trabalho formal, estão a licença à gestante, sem prejuízo do emprego e do salário, com duração de cento e vinte dias. Sobre esse ponto, sabe destacar que a Lei nº 10.421/02 acrescentou o benefício da licença-maternidade à mãe adotiva ou pessoa que detenha a guarda judicial (BARRETO, 2016).

Porém, mesmo com os avanços, no Brasil, a taxa de participação feminina na força de trabalho é historicamente inferior à dos homens. Conforme apontam os dados oficialmente coletados no país, em 1950, somente 13,6% das mulheres eram economicamente ativas, enquanto a taxa para os homens correspondia a 80,8% (ALVES, 2013). Esse diferencial, entretanto, vinha se reduzindo ao longo das décadas e voltou a aumentar durante a pandemia da Covid-19. A distância, que era de 67 pontos percentuais no início da década de 1950, chegou a apenas 16 em 2019, entretanto no auge do isolamento social, no segundo trimestre de 2020, saltou para 19. (IBGE, 2020).

Para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), a vasta literatura que trata da relação entre trabalho e gênero, bem como os estudos sobre a situação laboral das mulheres brasileiras nas últimas décadas, antecipava o efeito que a pandemia poderia causar. Isso porque já se havia evidenciado, com estudos de diversas áreas de conhecimento, que o trabalho feminino é socialmente considerado como uma força de trabalho secundária. Tal fato tornou menos custoso o rompimento ou a precarização de vínculos trabalhistas das mulheres durante o período pandêmico (IPEA, 2022). Diante do exposto, pode-se afirmar que, ainda que a desigualdade de gênero seja anterior à pandemia, os dados evidenciam o declínio da posição da mulher no âmbito laboral.

É fato que nas últimas décadas as mulheres conquistaram importantes direitos civis e políticos, que possibilitaram que elas ultrapassassem a esfera doméstica e familiar, muitas delas tornando-se empresárias, trabalhadoras ou pesquisadoras, por exemplo. Também é fato que esses direitos contribuíram para o reposicionamento da mulher na dinâmica familiar, hoje não mais em uma posição hierárquica legitimamente inferior. Assim, considerando que atualmente não há qualquer restrição legal que limite ou impeça as mulheres de acessarem locais públicos ou exercerem atividades fora do âmbito doméstico, pode-se haver uma errônea compressão de que o reconhecimento da cidadania das mulheres brasileiras está garantido (BERTOLIN; MACHADO, 2018).

O desafio do Brasil é promover a inclusão e disseminar a equidade de gênero no mercado de trabalho. Para tanto, políticas públicas são imprescindíveis, além da atuação consciente de empresas privadas e órgãos públicos preocupados com a igualdade de gênero. Algumas medidas podem ser implantadas, tais como, horários de trabalho flexíveis, aprovação do projeto de direitos à mãe solo, ampliação de espaços para cuidar dos filhos pequenos, aprovação da licença paternidade, equidade e paridade nos cargos, inclusive em posições de liderança. Ressalta-se também a importância de investimentos em treinamento e coibição de práticas que constituam violência ou assédio contra as mulheres no local de trabalho (CREPALDI, 2022).

Apesar das medidas indicadas, a prioridade deve ser a mudança de consciência social quanto ao valor do trabalho das mulheres. Somente assim será possível a construção de uma sociedade que efetivamente inclua a mulher de forma igualitária no ambiente laboral. (CREPALDI, 2022), pois ainda que a presença de mulheres nos mais diversos espaços sociais seja algo cada vez mais frequente, estudos e dados demonstram que ainda não há equidade no acesso e permanência nesses espaços para homens e mulheres.

As condições são diferentes: há privilégios para homens e desafios para mulheres. Embora o país tenha feito avanços significativos na luta pela igualdade de gênero no mercado de trabalho, elas ainda sofrem maior discriminação, preconceito e desigualdades de oportunidades no local de trabalho em comparação com seus colegas do sexo masculino.

Nesse sentido, a menor representação feminina em cargos de liderança é uma das evidências que ainda há barreiras de ordem estrutural a serem transpostas no ambiente corporativo (BIROLI, 2018). Corroborando essa perspectiva, um estudo realizado pelo *World Economic Forum* (WEF) apontou que, em uma lista de 149 países, a porcentagem de mulheres em cargos de alto escalão variou entre 7% e 34%. A pesquisa indicou que há uma complexa cadeia de fatores pessoais, organizacionais e sociais que influenciam na sub-representação feminina em cargos gerenciais (WEF, 2018). Em um estudo mais recente, o WEF analisou 146 países e constatou que o Brasil ocupa a 94ª posição no *ranking* mundial de igualdade de gênero. O estudo baseou-se em quatro parâmetros: participação econômica e oportunidade; nível de escolaridade; saúde e sobrevivência; empoderamento político; bem como os impactos trazidos pela pandemia (WEF, 2022). Esses dados evidenciam que é imprescindível a busca por plataformas igualitárias nas relações entre gêneros no contexto corporativo.

4 ELAS NO TOPO: DESAFIOS PARA ROMPER O TETO DE VIDRO

Conforme exposto na subseção anterior, nas últimas décadas, tem-se ampliado o espaço ocupado pelas mulheres no mercado de trabalho. Essa transformação aconteceu principalmente pela luta das mulheres por direitos de reconhecimento, tais como o direito de ser uma pessoa autônoma, de votar e ser votada e de trabalhar (BERTOLIN; MACHADO, 2018). Essas pautas foram alavancadas pelos movimentos feministas, e contribuíram para o aumento da participação feminina no mercado de trabalho formal, inclusive em funções de cargos gerenciais, que historicamente sempre foram predominantemente masculinas (ZIN, 2022).

Porém, em países onde a supremacia masculina de forma evidente foi superada, a desigualdade entre gêneros se reconfigurou em barreiras sutis, mas que dificultam ou impedem que elas tenham acesso às mesmas oportunidades que os homens (BIROLI, 2018). Estudos tem apontado que há uma dificuldade das mulheres em alcançarem os cargos gerenciais hierarquicamente mais elevados das organizações e, conseqüentemente, mais bem remuneradas (ADEYOKA, 2020; HIRATA; KERGOAT, 2021; CASTRO; STADUTO; KRETER, 2022).

Nesse sentido, tem-se que a quantidade de mulheres, apesar de crescente, ainda é muito menor que a dos homens nos níveis mais altos da hierarquia das organizações, ou seja, quanto maior o nível hierárquico, menor é a presença de mulheres (BERTOLIN; MACHADO, 2018). Um dos motivos que dificultam a inserção das mulheres nesses espaços de poder é o pensamento baseado na divisão sexual do trabalho, de que a mulher só pode ocupar a esfera doméstica e, que por isso elas não possuem as habilidades necessárias para desempenhar cargos gerenciais (ZIN, 2022).

Diante dessa realidade, surge um conceito denominado “Teto de Vidro” (em inglês, *Glass Ceiling*) que representa a ideia da existência de barreiras invisíveis que dificultam o acesso das mulheres aos altos níveis das hierarquias organizacionais. Portanto, esse conceito expressa a ideia de que essas barreiras se constituem como uma forma de segregação hierárquica vertical (PEREIRA; FARIA, 2023; ERKAL; GANGADHARAN; XIAO, 2022; ADEYOKA, 2020; KABIR, 2020; STEIL, 1997). De acordo com Steil (1997), essas barreiras se manifestam de uma forma tão sutil que, muitas vezes, são percebidas pelas mulheres como algo natural, e não como uma força contrária à sua ascensão profissional.

Steil (1997) acrescenta que esses mecanismos de preconceito e discriminação de gênero ocorrem pelo fato de haver uma cultura organizacional constituída sob uma perspectiva androcêntrica, que privilegia os interesses masculinos de dominação, fazendo com que as mulheres sejam excluídas. Assim, a ascensão na carreira das mulheres torna-se mais difícil por

causa de aspectos sociais e culturais relacionados ao gênero e esse fenômeno também ocorre na administração pública.

É pertinente destacar que o setor público possui especificidades em relação ao setor privado, em questões que envolvem gênero, remuneração e ascensão profissional, pelo fato de o ingresso dos servidores públicos acontecer por meio de concurso, o que minimiza a desigualdade entre homens e mulheres (PUPPIN, 1995). Em contrapartida, ao considerar os cargos gerenciais das instituições públicas – como os Cargos de Direção e de Funções Gratificadas – o acesso se dá, em sua maioria, por indicação ou eleição, o que abre margem para as disparidades de gênero, conforme observado por Miranda (2010) em seus estudos com Universidades Federais mineiras, por Silva; Presser; Silva (2018) na Universidade Federal de Pernambuco e por Atanázio Junior et al. (2016) na Universidade Federal de Sergipe.

Diante dessa realidade, torna-se de fundamental importância para o presente estudo, nos aprofundarmos sobre o conceito Teto de Vidro e em como esse fenômeno ocorre nas Instituições de Ensino Superior, objeto dessa pesquisa.

4.1 FENÔMENO TETO DE VIDRO

No contexto corporativo, a desigualdade entre gêneros reflete-se, entre outros aspectos, no desequilíbrio da representatividade masculina e feminina nos altos escalões da hierarquia organizacional (BIROLI, 2018). Para representar essas dificuldades enfrentadas pelas mulheres, a literatura tem feito uso da figura de linguagem “metáfora”.

Etimologicamente, o termo metáfora deriva da palavra grega *metaphorá*, junção dos elementos: *meta*, que significa “sobre” e, *pherein*, com o significado de “transporte”. Essencialmente, a metáfora representaria uma transferência de sentido de um termo para outro, cuja interpretação passa a restringir-se ao nível da linguagem (FOSSILE, 2011).

Sabendo disso, em 1986, dois jornalistas do *Wall Street Journal*, em Nova Iorque, criaram o termo “*Glass Ceiling*” – em português, Teto de Vidro - para expressar a ideia de que existem barreiras que, embora finas e invisíveis, são suficientemente fortes para afastar as mulheres dos níveis mais elevados das organizações (STEIL, 1997). Apesar de transcorrido mais de três décadas desde que o termo foi mencionado pela primeira vez, vários pesquisadores ainda o utilizam para ilustrar o fenômeno da sub-representação feminina nos cargos gerenciais das organizações, como visto em Adeyoka (2020), Escobar-Lemmon (2021), Kabir (2020), Castro; Staduto; Kreter (2022).

Nesse sentido, os estudos que utilizam a perspectiva do fenômeno Teto de Vidro evidenciam que, no contexto organizacional, as mulheres até conseguem alcançar alguns cargos de liderança, mas dificilmente alcançam cargos do topo da hierarquia (ANDERSSON; BALKMAR; CALLERSTIG, 2022). Assim, de forma consciente ou não, os homens se mantêm em cargos superiores, para a conservação da superioridade. Diante disso, percebe-se que o preconceito e discriminação podem se manifestar de forma mais evidente ou mais implícita, não se revelando em um primeiro momento. Pode ser identificado, por exemplo, nas segregações tanto vertical como na segregação horizontal, contribuindo para a manutenção das desigualdades de gênero (STEIL, 1997).

O Teto de Vidro, dessa forma, prejudica o crescimento das mulheres em suas carreiras profissionais, em decorrência unicamente de seu gênero e não por uma menor capacidade de ocupar cargos de chefia e liderança nas organizações (STEIL, 1997). Assim, esse fenômeno é caracterizado pela menor velocidade com que as mulheres alcançam postos mais elevados em suas carreiras, o que gera um cenário de sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nos espaços de maior poder, prestígio e remunerações (VAZ, 2013; ZIN, 2022).

De acordo com Lima (2013), esse conceito contribui para a compreensão de duas importantes questões. A primeira é a transparência do vidro, uma vez que as barreiras que dificultam a participação das mulheres em cargos e posições mais elevados não são formais ou legais, e é justamente desse fator que advém a dificuldade de mensurar esses obstáculos, e também de implantar ações concretas para superação dessa realidade. A segunda questão apontada por Lima (2013) é a posição do teto, uma vez que a barreira está na trajetória de ascensão das mulheres na carreira profissional. A presença delas nas organizações já é um fato, porém a mobilidade vertical dentro das organizações limita-se até determinado nível hierárquico.

Ao aprofundar o estudo do fenômeno teto de vidro, é possível identificar duas vertentes complementares de interpretação do conceito: o primeiro se refere às práticas discriminatórias, explícitas ou implícitas, que objetivam excluir as mulheres das posições de poder, enquanto o segundo trata da menor predisposição das mulheres a quererem assumir cargos de liderança (MARRY, 2008).

Vaz (2013) explica que a primeira vertente, de natureza sócio-histórica, ressalta os mecanismos de exclusão feminina, como as barreiras estruturais e históricas enfrentadas pelas mulheres para cursarem o ensino superior, principalmente em instituições de prestígio, o que

as impediu durante muito tempo de se qualificarem para disputar as posições mais elevadas no mercado de trabalho.

Coelho (2006) acrescenta que na vertente que trabalha com a perspectiva da discriminação, observa-se dois modelos existentes. O primeiro denomina-se “discriminação por preferência”, e foi elaborado por Becker (1957). Neste modelo, a discriminação sofre influência de fatores psicoculturais, assim, o empregador teria uma preferência por contratar e/ou promover homens em detrimento de mulheres, ainda que ambos possuam a mesma produtividade. Coelho (2006) corrobora com essa perspectiva e acrescenta que a discriminação pode acontecer nas relações interpessoais com colegas de trabalho, por meio de comportamentos ou frases que rebaixam ou questionam a capacidade profissional das mulheres.

Já no segundo modelo denominado de “discriminação estatística”, originalmente elaborado por Arrow (1972), supõe-se que a produtividade do trabalhador não é percebida pelo empregador de forma precisa e, nesse contexto, há um estigma social de que as mulheres seriam menos produtivas que os homens. Assim, elas seriam preteridas em relação aos homens no mercado de trabalho (COELHO, 2006).

Sobre a vertente que enfatiza uma possível menor predisposição das mulheres a assumirem cargos de liderança, Vaz (2013) busca explicar o Fenômeno Teto de Vidro considerando também aspectos relacionados à divisão sexual do trabalho e da relação entre a vida profissional e pessoal. Para a autora, além da discriminação existente nas estruturas hierárquicas das organizações, as mulheres se autoexcluem dos cargos de liderança por conta das dificuldades que surgem para equilibrar as atividades da vida privada e da vida profissional.

Assim, à medida que os obstáculos sócio-históricos enfrentados pelas mulheres, como aqueles relacionados à qualificação para o ingresso no mercado de trabalho são superados, ganham destaque os estudos que, sem negligenciar a vertente que trabalha com a perspectiva da discriminação, buscam nas relações entre vida profissional e pessoal e na divisão sexual do trabalho as causas da persistência da preeminência masculina em posições de poder.

Segundo essa linha de interpretação do teto de vidro, a autoexclusão das mulheres dos cargos de liderança ou até de carreiras de maior prestígio e remuneração, está relacionada à interiorização de normas sociais que estabelecem características que as mulheres deveriam ter, como a necessidade de serem atenciosas e prestativas - qualidades que conflitam com a ambição profissional. Ademais, como já citado, há o aspecto de que as mulheres desejam evitar possíveis conflitos na conciliação de suas vidas profissionais e familiares, e que geralmente são potencializados nas posições de liderança e nas carreiras de maior prestígio (VAZ, 2018).

O Quadro 2 sintetiza as duas vertentes de interpretação do Fenômeno, de acordo com Marry (2008).

Quadro 2 – Barreiras apontadas pelo Fenômeno Teto de Vidro

Práticas Discriminatórias	
Becker (1957)	▪ Barreiras históricas e estruturais que afastam as mulheres da esfera pública
Arrow(1972)	▪ Preferência pela promoção de homens
Coelho (2006)	▪ Comportamentos discriminatórios nas relações interpessoais
	▪ Ideia de menor produtividade das mulheres
Menor predisposição	
Vaz (2013; 2018)	▪ As mulheres se autoexcluem de posições de liderança
	▪ Dificuldade em conciliar atividades familiares com atividades profissionais

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Salienta-se que há autoras, como Acker (2009), Bendl e Shmidt (2010) e Connell (2006) que consideram o fenômeno Teto de Vidro insuficiente para analisar os obstáculos enfrentados pelas mulheres para ocupar os cargos e posições mais elevados da carreira. Uma das críticas se remete ao fato de que o conceito não comporta a dinamicidade do fenômeno e apresenta apenas uma visão estática dessa realidade. Elas entendem que essas barreiras devem ser estudadas como um processo e não como um fenômeno estático, por meio de um conceito que foca somente na identificação das estruturas de dominação, não abrangendo com profundidade como essas estruturas de dominação são perpetuadas. Nesse sentido, o mais adequado seria falar em regime de gênero ou regime de desigualdade.

Porém, apesar de considerar a pertinência dessas críticas, na presente pesquisa utilizou-se o conceito de Teto de Vidro, uma vez que a análise dos dados foi realizada de forma interseccional com o conceito de divisão sexual do trabalho, o que possibilitou analisar não somente os desafios para o acesso das mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados, mas também os desafios cotidianos para o exercício de suas funções enquanto mulheres gestoras.

Essa escolha encontra apoio em Vaz (2018) que defende a interseccionalidade entre os dois conceitos, uma vez que a dimensão da divisão sexual do trabalho relaciona-se diretamente aos papéis sociais baseados no gênero. Dessa forma, possibilita que processos históricos basilares da desigualdade de gênero sejam considerados na análise - tais como o afastamento da mulher da esfera pública e a superioridade masculina nas relações de poder.

Além disso, o conceito de teto de vidro também possibilitará uma análise da discrepância entre o número de homens e de mulheres na ocupação dos Cargos de Direção de alto escalão da UFS, bem como nos cargos gerenciais das hierarquias inferiores.

Percebe-se, portanto, que as barreiras enfrentadas pelas mulheres podem ser analisadas sob aspectos históricos, sociais, culturais e psicológicos. Tal complexidade se reflete na variedade de estudos que abordam o fenômeno sob diferentes perspectivas e em diferentes contextos. Porém, atendo-se à temática da presente pesquisa, cabe destaque a pesquisas que abordaram a problemática no âmbito da gestão pública, sobretudo nas IFES.

4.2 TETO DE VIDRO EM IFES

As Instituições Federais de Ensino Superior, ambiente desta pesquisa, possuem algumas especificidades em relação ao setor público, em geral. Estas são instituições muito complexas, possuindo uma estrutura descentralizada, além de uma autonomia na gestão financeira, administrativa e orçamentária. Essa autonomia universitária possui vínculo com o Ministério da Educação e a administração é realizada de forma colegiada (BARBOSA, 2015).

O trabalho gerencial realizado nas IFES possui particularidades, o que demanda uma atuação diferenciada dos gestores, baseada nos critérios de eficiência, eficácia e do interesse público (ÉSTHER, 2011). O principal diferencial das IFES é que estas não têm o objetivo de atingir lucro, como a maioria das organizações privadas, mas sim objetivos que envolvem questões intangíveis e subjetivas, como a produção de conhecimento, de pesquisa e de extensão, assim como o atendimento das demandas da sociedade, em geral. (BARBOSA; MENDONÇA; CASSUNDÉ, 2016).

Além disso, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) - n.º 9.394 de 1996, aponta que as instituições públicas de ensino devem pautar sua gestão em processos democráticos, que envolvam todos os sujeitos inseridos no espaço escolar, de avaliação e de tomada de decisões (BRASIL, 1996a).

Sobre as Instituições de Ensino Superior, é válido ressaltar que no passado estas eram compostas quase exclusivamente por homens, porém Estivalet *et al.* (2017) confirma que, nas últimas décadas, houve um crescimento da presença de mulheres nestes ambientes. Entretanto, percebe-se também que esse aumento não foi proporcional à presença de mulheres nos espaços de poder e decisão, como os cargos de Reitor e Pró-Reitor, por exemplo.

Vaz (2013) corrobora que há uma baixa presença de mulheres ocupando cargos de alto escalão nas instituições de ensino e pesquisa. A autora explica que, como no setor público a

contratação de pessoal se dá por meio de concurso público e, portanto, há alguma garantia de que não haja discriminação no processo de ingresso na carreira, existe a falsa impressão de que não há espaço para que ocorra o fenômeno do teto de vidro. Porém, mesmo na administração pública federal, é possível observar evidências do fenômeno ao analisar a participação de mulheres nos cargos de comissão da administração central das instituições (VAZ, 2013).

Um dos fatores que colaboram para a existência dessa desigualdade é que grande parte dos cargos gerenciais são ocupados pelo mecanismo de indicação ou eleição (PUPPIN, 1995). Dessa forma, não há garantias de que o acesso aos cargos de direção na Administração Pública Federal brasileira seja baseado em critérios técnicos e universais (VAZ, 2013), muitas vezes as regras que baseiam as escolhas dos nomeados a dirigentes são consideradas como aleatórias e nem sempre razoáveis (LOPEZ, 2015). Ou seja, os concursos públicos criados pela Constituição Federal de 1988 minimizam práticas discriminatórias no processo de admissão dos servidores para as carreiras públicas, mas não impedem fenômenos como o Teto de Vidro.

Nesse sentido, Silva; Presser; Silva (2018) realizaram uma pesquisa que tinha como objetivo analisar o alcance e as condições do acesso das mulheres a cargos de gestão na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). O estudo demonstrou que na instituição existia uma preponderância masculina nos cargos de gestão com maior poder de decisão. Além disso, considerando que as funções de gestão possuem gratificações, os homens recebiam os vencimentos com valores mais elevados por ocuparem os cargos mais elevados hierarquicamente e, conseqüentemente, mais bem remunerados. As mulheres, por sua vez, se concentravam nas posições de nível e remuneração intermediários.

Os autores também verificaram que o tempo decorrido entre o ingresso na instituição e o acesso aos cargos de alto escalão era diferente entre homens e mulheres. Eles alcançavam em média com 23,9 anos de atividade na instituição, enquanto elas demoravam 31,65 anos – ou seja, 7,75 anos a mais. Os dados apresentados evidenciaram ainda que as mulheres enfrentavam barreiras para conquistar alcançar cargos de alto escalão e com maior poder de decisão na instituição.

Sobre essa problemática, é importante destacar que ainda que o setor público seja mais propício para que as mulheres tenham maiores chances de ocupar cargos gerenciais (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004), quanto maior o nível hierárquico do cargo, menor é o número de mulheres nesses postos nas universidades (MOURÃO; GALINKIN, 2008). São nesses espaços que as discrepâncias entre homens e mulheres se tornam mais evidentes (SIQUEIRA *et al.*, 2016). Para Marry (2008), o espaço acadêmico também é atingido pelo Fenômeno.

Em uma pesquisa realizada por Miranda (2010), investigou-se universidades Federais do estado de Minas Gerais, para verificar a proporção de homens e mulheres na ocupação de cargos de gestão de alto escalão, como os cargos de pró-reitor e chefe de gabinete. Foi verificada nesse estudo a diferença na ocupação desses cargos por homens e mulheres: três vezes mais por docentes homens (72,15%) do que por docentes mulheres (27,85%). Concluiu-se que na gestão universitária dessas IFES, as docentes mulheres ainda representam uma pequena parcela, mesmo nos cargos de níveis mais baixos.

Já Estivalet *et al.* (2017) utilizaram entrevistas em profundidade para coletar dados sobre a histórias de vida de mulheres que, por diversas razões, se destacaram na gestão da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Durante a análise das informações coletadas, constatou-se que as gestoras consideram o gênero como uma barreira que dificulta o reconhecimento profissional pelos seus pares. Ademais, percebeu-se que para que essas mulheres alcançassem o mesmo reconhecimento recebido pelos professores e pesquisadores homens, elas precisavam produzir mais do que eles. Ou seja, para alcançar o mesmo espaço que os homens, era necessário um esforço maior.

Em consonância a esse estudo, Miltersteiner *et al.* (2020) verificaram que as mulheres investem mais tempo e esforço do que os homens no âmbito laboral para superarem os preconceitos de gênero. Os autores concluíram que ao buscar ocupar posições mais estratégicas nas organizações, além de maior nível educacional e competência técnica, as mulheres são desafiadas a compensar os estereótipos de fragilidade e as barreiras à ascensão. (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

Bertolin e Machado (2018) corroboram com essa percepção ao afirmarem que mesmo que algumas mulheres consigam ocupar lugares de destaque, a partir do modelo e das regras construídas pelos homens e para os homens, sua conquista passa a ser um objeto de questionamento, seja pela maneira pela qual teriam chegado ao poder, ou pela capacidade de exercerem determinadas funções. Mesmo as que conseguem romper essas barreiras de ordem estrutural, enfrentam dificuldades ao exercerem poder nos espaços que historicamente sempre foram ocupados exclusivamente por homens.

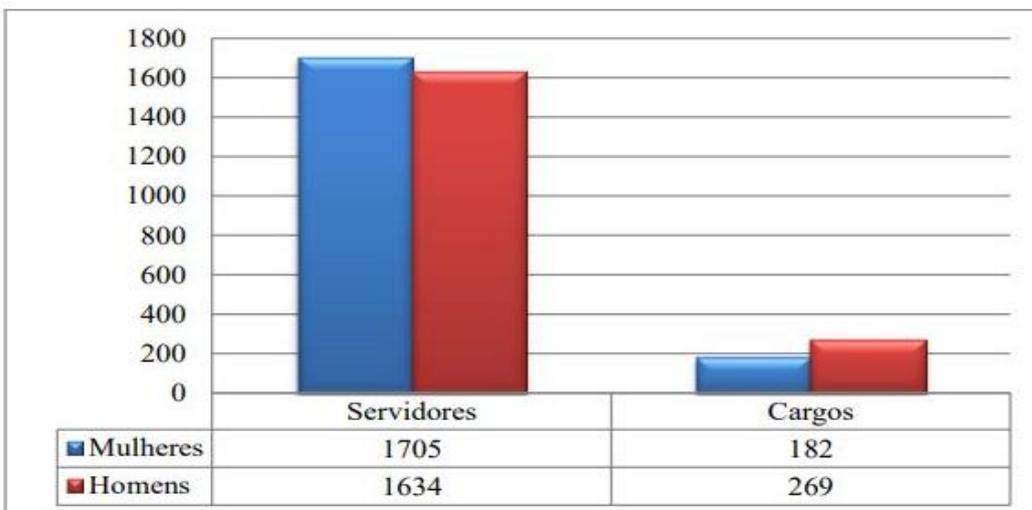
Outra pesquisa realizada por Trebien *et al.* (2021), que coletaram dados relativos à ocupação de cargos de gestão, por gênero, em Instituições de Ensino Superior da cidade de Chapecó/Santa Catarina, sinalizou que elas se concentravam predominantemente em cargos de nível intermediário. Nos cargos de coordenação de curso, as mulheres representavam cerca de 50%, entretanto, nos espaços de maior decisão tais como, Superintendências, Diretorias, Pró-Reitorias e Reitoria, o percentual de mulheres diminuiu significativamente, passando a 26,1%.

Identificou-se, portanto, acentuada desigualdade de gênero em relação aos cargos de maior poder decisório, pois, mesmo as mulheres sendo representativas no quadro geral de trabalhadores, o quantitativo de servidoras no topo da pirâmide hierárquica das instituições pesquisadas diminuiu pela metade em relação aos cargos intermediários.

Diante desse cenário, as Instituições de Ensino Superior, considerando o seu compromisso com a vanguarda do conhecimento e assuntos emergentes, têm papel fundamental na continuidade da melhoria da desigualdade de gênero em suas gestões. As mulheres ultrapassaram a esfera doméstica a partir do acesso à educação, e as IFES não devem se isentar do seu papel ativo nesse contexto de ampliação e melhoria da condição social, cultural e econômica do espaço feminino (TREBIEN *et al.* 2021).

No contexto da Universidade Federal de Sergipe, Atanázio Júnior *et al.* (2016) realizaram uma pesquisa com o objetivo geral de mapear a presença de mulheres em cargos gerenciais na UFS, no ano vigente do estudo. De forma mais específica, o objetivo consistiu em calcular o número de servidores homens e de mulheres que ocupavam cargo de Direção e Assessoramento Superior (DAS), Cargos de Direção (CDs), Função Comissionada (FUC) e Função de Confiança (FC) na instituição. Dessa forma, obteve-se o resultado de que a UFS possuía um total de 451 ocupantes de cargos ou funções de chefia, assessoria ou direção. E, desse montante, as mulheres preenchem 182 postos, cerca de 40% do total, enquanto os servidores homens ocupavam 269, que equivale a 60%, conforme o Gráfico 3:

Gráfico 3 – Servidores da UFS por sexo e cargo em 2016



Fonte: Atanázio Júnior *et al.* (2016).

A pesquisa revelou um cenário de baixa participação de mulheres em cargos gerenciais em 2016, sobretudo naqueles de maior nível hierárquico. O estudo não demonstra, porém, se

essas disparidades com relação a ocupação de cargos entre homens e mulheres se davam em decorrência do gênero.

Ressalta-se também que, apesar de transcorrido cerca de 7 anos desde os resultados apresentados por Atanázio Júnior *et al.* (2016), as informações apresentadas no capítulo introdutório desta pesquisa indicam que não houve mudanças significativas no cenário de sub-representação feminina no alto nível hierárquico da UFS. Ademais, os resultados apontados – quanto maior o nível hierárquico, menor a participação de mulheres – converge com os preceitos apontados pelo fenômeno Teto de Vidro.

Diante disso, delimitou-se como um dos objetivos deste estudo a realização de levantamento da ocupação dos Cargos de Direção em um espaço temporal mais abrangente, para que assim seja possível avaliar se esta situação tem sido uma realidade constante da Universidade; além da realização de entrevistas com ocupantes desses cargos acerca de suas trajetórias profissionais na UFS e de suas percepções sobre a existência de desafios em decorrência do gênero para acessar e exercer esses cargos na Instituição.

5 METODOLOGIA

A metodologia deve ajudar a explicar o processo da investigação científica, não apenas os produtos da investigação (BRUYNE, 1991). Assim, esta seção explicita as escolhas metodológicas que conduziram o estudo à compreensão do problema estudado. A presente pesquisa foi executada em três fases. Na primeira, realizou-se um levantamento de dados numéricos acerca da ocupação de CDs, por gênero, no período compreendido entre os anos de 2013 e 2022. Na segunda, fez-se entrevistas semiestruturadas com os atuais ocupantes desses cargos na instituição. Por fim, na terceira fase, os dados coletados foram tratados e analisados de forma qualitativa, sob a perspectiva dos conceitos norteadores da pesquisa – gênero, divisão sexual do trabalho e o Fenômeno Teto de Vidro. O capítulo está disposto em cinco subseções: classificação da pesquisa, coleta de dados, instrumento de pesquisa, tratamento e análise dos dados e, por fim, percurso metodológico.

5.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

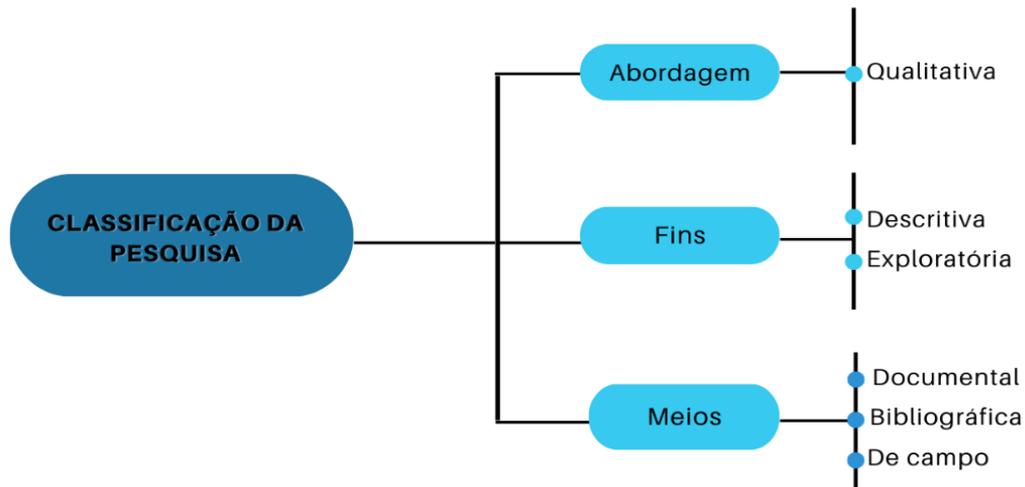
Na presente pesquisa, optou-se por uma abordagem qualitativa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), por permitir várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas complexas relações sociais, estabelecidas em diversos contextos (GODOY, 1995). Dessa forma, considerando a complexidade que envolve o Fenômeno Teto de Vidro, optou-se por uma abordagem qualitativa, entendendo que se apresenta mais adequada para a compreensão do problema de pesquisa.

O estudo baseou-se na taxionomia de Vergara (2006), que classifica as pesquisas quanto aos fins e aos meios. Quanto aos fins, trata-se de uma pesquisa descritiva e exploratória, pois expõe as características de determinada população e de determinado fenômeno. Além disso, o presente estudo não pretende esgotar as possibilidades de análise a partir dos dados examinados, mas sim consolidá-los, para que subsidie reflexões e futuros debates sobre questão de desigualdade de gênero na Universidade Federal de Sergipe.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como documental, bibliográfica e de campo. Documental porque foram consultadas publicações oficiais da Universidade, tais como PDI, Relatórios de Gestão, Regimento Interno da Reitoria, Regimento Geral da Universidade, e dados fornecidos pela Superintendência de Indicadores de Desempenho Institucional. Bibliográfica porque foi realizada consulta de artigos científicos, dissertações de mestrado, livros e periódicos para subsidiar o referencial teórico. De campo porque foram realizadas

entrevistas com mulheres ocupantes dos Cargos de Direção selecionados para a pesquisa. A Figura 5 sintetiza as escolhas metodológicas apresentadas nesta subseção:

Figura 5 – Classificação da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5.2 COLETA DOS DADOS

Para os dados referentes à estrutura organizacional e descrição dos Cargos de Direção, foram consultados o Plano de Desenvolvimento Institucional 2021-2025, o Regimento Geral da UFS e o Regimento Interno da Reitoria. Para as informações referentes ao perfil dos discentes e servidores da instituição por gênero e à ocupação de Cargos de Direção e Funções Gratificadas, foram realizadas solicitações eletrônicas por meio da plataforma Fala.BR (<https://falabr.cgu.gov.br>) e consultas aos Anuários Estatísticos da UFS referentes ao recorte temporal da pesquisa.

Em relação à técnica de coleta de dados primários, o instrumento definido foi a entrevista semiestruturada, que foi aplicada de forma presencial aos ocupantes dos Cargos de Direção pertencentes ao recorte da pesquisa. As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março do ano de 2023 e gravadas com o auxílio de aplicativo de celular *smartphone* para captação de voz e de um microfone de lapela para conferir melhor qualidade à captação do áudio. O Quadro 3 sintetiza as informações referentes à coleta de dados da pesquisa:

Quadro 3 – Coleta de dados

COLETA DE DADOS		
DADO	FONTE	PROCEDIMENTO METODOLÓGICO
Estrutura Organizacional da UFS	PDI da Universidade Federal de Sergipe 2021-2025	Pesquisa Documental (disponível no <i>site</i> da UFS)
Descrição dos Cargos de Direção	Regimento Geral da UFS Regimento Interno da Reitoria	Pesquisa Documental (disponível no <i>site</i> da UFS)
Discentes da Graduação matriculados, por gênero (2013-2020)	Anuários Estatísticos da UFS	Pesquisa Documental (disponível no <i>site</i> da UFS)
Discentes da Graduação matriculados por gênero (2021-2022)	Superintendência de Indicadores de Desempenho Institucional da Universidade Federal de Sergipe	Solicitação Eletrônica por meio da plataforma Fala.Br
Corpo funcional, ativo, por gênero (2013-2022)	Departamento de Pessoal da Universidade Federal de Sergipe	Solicitação Eletrônica por meio da plataforma Fala.Br
Ocupação de Cargos de Direção por gênero (2013-2022)	Departamento de Pessoal da Universidade Federal de Sergipe	Solicitação Eletrônica por meio da plataforma Fala.Br
Percepção dos ocupantes dos cargos	Amostra de Ocupantes de CDs do recorte da pesquisa	Entrevistas semiestruturadas gravadas com uso de gravador de voz e microfone de lapela

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O Quadro 4 apresenta o instrumento de pesquisa que se baseia nas duas vertentes de interpretação do fenômeno Teto de Vidro apontadas por Marry (2008). Pretendeu-se, dessa forma, coletar as percepções dos ocupantes dos Cargos de Direção tratados no estudo acerca da existência de desafios em decorrência do gênero para o acesso e exercício dos Cargos de Direção de alto nível hierárquico da Instituição. Além disso, realizou-se perguntas de modo a averiguar se a igualdade de gênero é percebida como uma prioridade para a gestão.

Cada pergunta do roteiro de entrevista foi desenvolvida com base no referencial teórico do presente estudo. Tal procedimento metodológico foi adotado para conduzir os relatos dos respondentes de acordo com os conceitos norteadores da pesquisa, possibilitando, dessa forma, a realização de inferências teóricas no processo de tratamento e análise dos dados. O Quadro 4 apresenta o instrumento de pesquisa:

Quadro 4 – Instrumento de pesquisa

INSTRUMENTO DE PESQUISA	
BLOCO I ACESSO AO CARGO	OBJETIVOS

1) Há quanto tempo trabalhava na UFS quando assumiu esse cargo?	Verificar se houve uma menor velocidade de ascensão profissional para as mulheres (ZIN, 2022)
2) Assumiu outros cargos de chefia antes do atual? Como foi sua trajetória na UFS até assumir esse cargo?	Verificar se as mulheres investem mais tempo e esforço do que os homens para alcançar esses cargos (MILTERSTEINER <i>et al.</i> , 2020)
3) Qual/quais motivos que determinaram a sua indicação para o cargo que ocupa atualmente?	Verificar se os critérios utilizados para o acesso ao cargo foram mais rigorosos para as mulheres, (ESTIVALET <i>et al.</i> , 2017)
4) Acredita que a maioria masculina nos cargos de alta hierarquia influencia na indicação de outros homens para ocuparem cargos do mesmo nível na UFS?	Verificar se há a percepção da preferência pela promoção de homens por conta de fatores culturais/psicológicos; e da existência de supremacia masculina nesses espaços de poder. (YANNOULAS, 2002; STEIL, 1997)
BLOCO II EXERCÍCIO DO CARGO	OBJETIVOS
5) Já presenciou comentários/conversas em tom depreciativo ou pejorativo em relação às mulheres no ambiente laboral? Se sim, essas atitudes foram feitas por colegas de trabalho? Como você reagiu?	Verificar se há a percepção de práticas discriminatórias em decorrência do gênero (VAZ, 2018; ZIN, 2022)
6) Considera que sua autoridade é respeitada da mesma forma que a de um homem/mulher que ocupa cargo de mesmo nível hierárquico?	Verificar se há percepção de práticas discriminatórias mesmo nos cargos hierárquicos mais elevados, (SAFFIOTI, 1992)
7) Quais são as maiores desafios e resistências que você enfrenta no desenvolvimento de suas atividades?	Conhecer os desafios do exercício do cargo e analisar se algum desses deles tem relação com o gênero (YANNOULAS, 2002; STEIL, 1997)
8) Considera que há dificuldade em conciliar suas atividades familiares (cuidar da casa, filho, família, em geral) com as profissionais?	Verificar se há percepção de dificuldade em conciliar atividades profissionais com atividades da esfera doméstica (KERGOAT, 2009)
9) Gosta de estar ocupando uma posição de liderança? Por quais razões?	Verificar se há interesse/ambição em ocupar espaços de liderança (VAZ, 2018)
10) Assumiria outro cargo de maior nível hierárquico ou de maior complexidade, se tivesse oportunidade?	Verificar se há um comportamento de autoexclusão das mulheres dos cargos de liderança de maior prestígio e remuneração (VAZ, 2018)
11) Quais são os seus objetivos profissionais na Instituição a longo prazo? Gostaria de contribuir em alguma outra área ou posição?	Verificar se há interesse/ambição em continuar ocupando espaços de liderança (VAZ, 2018)
BLOCO III DESIGUALDADE DE GÊNERO NA GESTÃO	OBJETIVOS
12) Atualmente, há equilíbrio entre gêneros no número de servidores da UFS. Porém, as mulheres ocupam 30% dos CDs de alto nível hierárquico, enquanto os homens ocupam 70%. Acredita haver algum motivo específico para que essa situação ocorra?	Verificar se há a percepção de práticas discriminatórias de gênero que dificultam o acesso das mulheres aos CDs, ou de outros fatores como a menor predisposição das mulheres a quererem assumir esses cargos (HIRATA; KERGOAT, 2021)
13) Acredita que deveriam existir ações institucionais para incentivar a igualdade de gênero na ocupação de cargos da alta hierarquia da UFS?	Verificar se há interesse em políticas afirmativas. Ressalta-se que a UFS recebeu o selo ODS, o que implica o compromisso da Instituição com a promoção à igualdade de gênero
14) Enquanto gestor(a), você considera a igualdade de gênero quando indica servidores para CD ou FG?	Verificar se a igualdade de gênero é considerada no processo de indicação de servidores para ocupar cargos gerenciais

BLOCO IV CONCLUSÃO	OBJETIVOS
15) Acredita que as servidoras possuem as mesmas oportunidades profissionais que os homens na UFS? Se não, tem alguma sugestão para transformar essa realidade?	Verificar se há a percepção de práticas discriminatórias em decorrência do gênero nas relações interpessoais e se há interesse em políticas afirmativas (VAZ, 2018; ZIN, 2022)

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

5.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados numéricos referentes à ocupação dos Cargos de Direção por gênero e à composição do quadro discente e funcional por gênero foram dispostos em planilha eletrônica para facilitar a manipulação dos dados e a elaboração de gráficos que demonstrem a proporção entre os gêneros, ao longo do período selecionado para o estudo.

Para os dados referentes à ocupação dos Cargos de Direção da alta hierarquia por gênero, considerou-se o universo dos cargos pertencentes ao recorte da pesquisa, de acordo com os parâmetros estabelecidos no capítulo introdutório. Para os Cargos de Direção de hierarquia inferior, considerou-se os CDs subordinados àqueles do escopo da pesquisa e os CDs que, mesmo sem subordinação, possuem caráter consultivo ou de apoio administrativo. Para tanto, foi consultado o Regimento Interno da Reitoria, que define as atribuições desses cargos.

Para os dados referente à composição do quadro discente, considerou-se o universo de alunos da Graduação matriculados em componente curricular. Este critério foi adotado por ser o mesmo utilizado nos Anuários Estatísticos da UFS.

Para os dados referentes ao corpo funcional, considerou-se o universo dos servidores efetivos, na ativa, de ambas as categorias (docentes e técnico-administrativos). Tal recorte se justifica porque os Cargos de Direção são ocupados exclusivamente por servidores públicos efetivos do quadro funcional da Instituição, não sendo possível, dessa forma, a designação de docentes substitutos ou visitantes ou agentes públicos terceirizados.

Após o tratamento, esses dados numéricos foram analisados de forma qualitativa sob a perspectiva dos conceitos norteadores da pesquisa - gênero, divisão sexual do trabalho e fenômeno Teto de Vidro. Para o tratamento dos dados obtidos por meio das entrevistas semiestruturadas, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016) que será tratada de forma mais detalhada na subseção a seguir. O Quadro 5 sintetiza os procedimentos de tratamento e análise de dados:

Quadro 5 – Tratamento e análise de dados

TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS		
DADO	TRATAMENTO	ANÁLISE
Discentes da Graduação matriculados, por gênero (2013-2022)	Dados tratados no <i>software</i> de planilha eletrônica <i>Microsoft Excel</i>	Analisou-se a proporção entre homens e mulheres neste grupo, por meio de gráficos
Corpo funcional, ativo, por gênero (2013-2022)	Dados tratados no <i>software</i> de planilha eletrônica <i>Microsoft Excel</i>	Analisou-se a proporção entre homens e mulheres neste grupo, por meio de gráficos
Ocupação dos Cargos de Direção por gênero (2013-2022)	Dados tratados no <i>software</i> de planilha eletrônica <i>Microsoft Excel</i>	Analisou-se a proporção entre homens e mulheres neste grupo, por meio de gráficos
Percepção dos ocupantes dos cargos	Dados tratados na plataforma de transcrição de áudio <i>Reshape</i> e, posteriormente, com o uso da técnica de Análise de Conteúdo	Analisou-se a existência de barreiras em decorrência do gênero para acessar e exercer CDs de alto nível hierárquico

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

5.4.1 Análise de Conteúdo

Bardin (2016) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que tem como objetivo obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores, quantitativos ou não, que possibilitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens. Em outras palavras, a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos para descrever o conteúdo das mensagens.

O método de análise de conteúdo na concepção de Bardin possui cinco etapas, sendo elas: I- A organização da análise, que consiste no planejamento do trabalho a ser elaborado de forma a sistematizar as ideias iniciais; II- a codificação, transformação dos dados brutos de forma sistemática; III- a categorização, trabalho de classificação e reagrupamento das unidades de registro; IV- a inferência, procedimento utilizado para desvendar as condições de produção das mensagens analisadas e por fim; V- o tratamento dos dados (BARDIN, 2016).

Em consonância com o que preconiza Bardin (2016), após as transcrições das entrevistas realizadas com ocupantes dos Cargos de Direção da UFS, foi realizada a pré-análise do material, selecionando os textos e as falas que mais se relacionavam com as categorias de análise da pesquisa - existência de práticas discriminatórias, explícitas ou implícitas; menor predisposição das mulheres a quererem assumir cargos de liderança.

Após a identificação das ideias centrais, foram selecionados os dados mais significativos para formar “subcategorias”. A análise foi dividida em quadros, de forma a relacionar os resultados com as categorias estabelecidas para a análise dos dados. Com isso, pretendeu-se favorecer o debate acerca das percepções das entrevistadas, confrontando com a literatura apresentada no referencial teórico e os dados referentes à ocupação dos Cargos de Direção.

As categorias e as subcategorias foram definidas com base nas vertentes de interpretação do fenômeno Teto de Vidro identificadas por Marry (2008), tratadas no referencial teórico do presente estudo. O Quadro 6 apresenta o roteiro da análise de conteúdo adotado para a análise e tratamento dos dados:

Quadro 6 – Roteiro da análise de conteúdo

Categoria 1: Acesso ao Cargo	
Subcategorias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velocidade de ascensão ao cargo ▪ Critérios de acesso ao cargo ▪ Supremacia masculina nos espaços de poder
Categoria 2: Exercício do Cargo	
Subcategorias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comportamentos discriminatórios nas relações interpessoais ▪ Atividades familiares <i>versus</i> atividades profissionais ▪ Ambição em ocupar cargos de liderança
Categoria 3: Desigualdade de Gênero na Gestão	
Subcategorias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Percepções gerais sobre a desigualdade de gênero na alta gestão ▪ Ações afirmativas para mitigar a desigualdade de gênero

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

5.5 PERCURSO METODOLÓGICO

O percurso metodológico seguido para a realização deste estudo e, conseqüentemente, desta escrita, iniciou-se após a definição da temática – questão de gênero na gestão universitária - com a busca de referenciais teóricos sobre o tema. Assim, fez-se uma revisão de literatura no modelo de estado da arte sobre o que estava sendo produzido no Brasil a partir do acesso aos Bancos de Teses e Dissertações da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), artigos na Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Google Acadêmico.

A partir da revisão da literatura, foram definidos os conceitos norteadores da análise e discussão da sub-representação feminina na ocupação dos Cargos de Direção vinculados aos órgãos e setores do Subsistema de Administração Geral, diretamente subordinados à Reitoria da Universidade Federal de Sergipe.

O conceito de gênero, divisão sexual do trabalho e o fenômeno Teto de Vidro foram escolhidos como principais conceitos norteadores da pesquisa, pois adotou-se a concepção de que a desigualdade de gêneros é resultado das relações de poder que foram estabelecidas entre os gêneros. Para tanto, foram consultados autores nacionais e internacionais cujos estudos são referência para pesquisas que tratam da questão de gênero, como Beauvoir (2019), Bourdieu (2001), Scott (1995), Hirata e Kergoat (2021) e Yannoulas (2002).

Após a definição da temática e dos referenciais teóricos, iniciou-se a coleta de dados a respeito da estrutura organizacional e funcional da Instituição. Para tanto, foram consultados o Plano de Desenvolvimento Institucional e Regimento Interno da Reitoria. Nesta primeira fase da pesquisa, também foram coletados os dados referentes à ocupação dos Cargos de Direção da UFS, por meio de solicitação eletrônica na plataforma Fala.BR.

Já na segunda fase da pesquisa, foram realizadas entrevistas com os ocupantes desses cargos do ano de 2022. Para tanto, houve contato inicial com as unidades vinculadas aos gestores para agendamento prévio das entrevistas que, em média, ocorreram dentro do período de 5 dias. Dessa forma, foram necessárias quatro semanas para finalizar a coleta de dados.

As entrevistas foram realizadas de forma presencial, nos setores de trabalho de cada participante, entre os meses de fevereiro e março de 2023. Para a captação do áudio, foi utilizado aparelho celular *smartphone* e microfone de lapela para impedir possíveis ruídos na gravação. Ressalta-se que todos os entrevistados foram informados que seriam gravados e, antes de iniciar, assinaram o Termo de Consentimento – que pode ser visualizado no Apêndice C.

Do total de 17 entrevistas, apenas 2 delas não ocorreram em uma sala privativa. Em uma dessas ocasiões, um homem, servidor da instituição, que estava no recinto, ao escutar as informações do tema da pesquisa, falou que iria se retirar, pois “daqui a pouco seria taxado como homofóbico, racista, machista ou algo desse tipo” em tom descontraído, evidenciando que, mesmo em uma Instituição de Ensino Superior, ainda há desconhecimento e resistência a temáticas que envolvem as assimetrias sociais de raça e/ou gênero.

Também é pertinente destacar que, em praticamente todas as entrevistas, ao encerrar a gravação de voz, os entrevistados mostravam-se mais confortáveis para relatar situações de discriminação ou percepções acerca da desigualdade de gênero na instituição; que, em alguns casos, não haviam sido ditas quando estavam sendo gravados.

Após a coleta dos dados, iniciou-se a fase de tratamento e análise dos dados. Para as entrevistas, foram efetuadas transcrições com o auxílio da plataforma *Reshape*, perfazendo 153 páginas. Posteriormente, foi realizada uma análise do conteúdo, de maneira inspirada ao método desenvolvido por Bardin (2016): realizou-se uma pré-análise, delineando-se os textos e as falas que aparecem mais conexos com as variáveis centrais da pesquisa – “acesso ao cargo”, “exercício do cargo”, “desigualdade de gênero na gestão” –, o que reduziu o volume para 50 páginas. Identificaram-se as ideias centrais e foi realizada uma revisão na categorização instituída, selecionando os dados mais significativos para formar “subcategorias”.

O processo de análise das entrevistas foi desafiador e complexo. A escolha de coletar não somente as percepções das mulheres, mas também dos homens que ocupam CD da alta hierarquia, trouxe muitas perspectivas diferentes a respeito de um mesmo tópico, o que exigiu aprofundamento teórico para realizar a análise de conteúdo. Além disso, em consonância com o disposto no termo de consentimento assinado pelos participantes, houve cuidado para que, ao utilizar as falas dos entrevistados, estes não pudessem ser identificados por meio de informações específicas como as unidades de trabalho que eles já lideraram, ou de informações pessoais.

Após finalizar essa etapa, em 15 de março de 2023, de acordo com o Termo de Consentimento para realização das entrevistas, foi enviado um *e-mail* para todas as unidades vinculadas aos gestores participantes da pesquisa disponibilizando o acesso ao arquivo digital das análises das entrevistas.

A análise dos dados numéricos, por sua vez, foi menos complexa. Os dados foram dispostos em planilha eletrônica para a elaboração de gráficos que demonstraram a ocupação dos cargos por gênero, ao longo do período selecionado para o estudo. Durante esse processo, foram realizadas 2 revisões dos resultados para evitar possíveis erros ou equívocos na análise.

Por fim, a partir das análises dos dados coletados, foi desenvolvido um produto técnico para contribuir com a promoção da Igualdade de Gênero no âmbito da gestão da UFS. Dentre as possíveis contribuições que esta pesquisa poderia oferecer, foi escolhida uma proposta de Resolução para equiparar a ocupação dos cargos da alta gestão da UFS entre os gêneros.

Assim como nas demais etapas, foram consultadas referências bibliográficas acerca do tema - nesse caso sobre a necessidade de políticas afirmativas para promoção de igualdade de gênero nas Instituições de Ensino Superior. Ademais, foi utilizado um modelo de Minuta de Resolução da própria UFS como base para a construção do produto, de forma a seguir o padrão adotado pela Instituição para esse tipo de documento.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção discorre sobre os resultados deste estudo. Primeiramente, é apresentada uma visão geral da Universidade Federal de Sergipe em relação à composição do corpo funcional e discente por gênero, bem como à ocupação do cargo diretivo máximo da Instituição. Em seguida, a análise trata especificamente da ocupação dos Cargos de Direção, no período delimitado para a pesquisa. Por fim, é realizado um debate acerca das percepções dos ocupantes de Cargos de Direção do ano de 2022 sobre a existência de desafios em decorrência do gênero para o acesso e exercício desses cargos. Tanto os dados numéricos quanto os dados coletados por meio das entrevistas foram analisados de forma qualitativa, sob a perspectiva dos conceitos norteadores adotados – fenômeno Teto de Vidro, Divisão Sexual do Trabalho e Gênero.

6.1 PANORAMA DA UFS – DADOS POR GÊNERO

Conforme mencionado anteriormente no capítulo introdutório deste trabalho, a Universidade Federal de Sergipe, única instituição pública de ensino superior no estado, foi criada formalmente no ano de 1968, resultado da fusão da Faculdade de Ciências Econômicas e da Escola de Química, seguida da Faculdade de Direito e Faculdade Católica de Filosofia, da Escola de Serviço Social e da Faculdade de Ciências Médicas (UFS, 2021a).

Desde então, a UFS tem desempenhado o papel de fomentar o progresso do estado de Sergipe por meio da produção científica e tecnológica, bem como da qualificação de capital humano. A importância da Instituição, entretanto, ultrapassou barreiras geográficas e alcançou relevância nacional. De acordo com o *World Ranking University*, desenvolvido pela *Times Higher Education*, que considera critérios relacionados ao ensino e pesquisa, a UFS está classificada entre as melhores universidades do Brasil. Em nível nacional a Instituição ocupa a sexta posição, e na Região Nordeste está classificada em primeiro lugar (UFS, 2022c).

Além da ampliação no âmbito do desenvolvimento de pesquisas científicas e tecnológicas, a Instituição vivenciou um expressivo crescimento do seu quadro de servidores e alunos matriculados, e de sua estrutura física. Tal ampliação se deu, principalmente, a partir de 2007, com a adesão da UFS ao Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Esse programa concedeu aumento do volume de recursos financeiros, liberação de código de vagas para concursos e ampliação da oferta de vagas para cursos noturnos e diurnos, possibilitando que a Instituição, a partir de então, dispusesse de uma estrutura *multicampi*, bastante significativa em termos espaciais (UFS, 2021a).

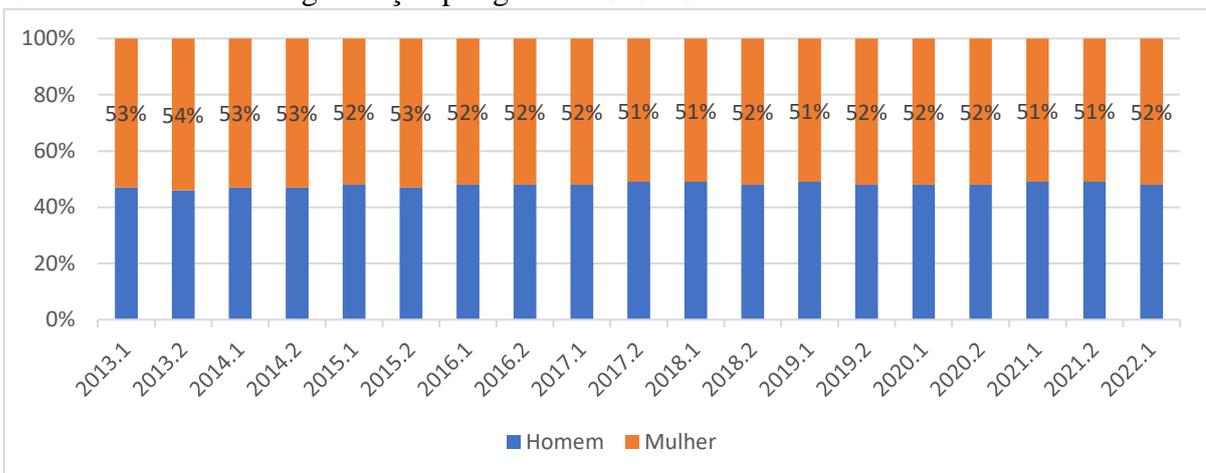
Considerando a proporção e a relevância que a UFS alcançou em âmbito regional e nacional, bem como os objetivos do presente estudo, as subseções a seguir discorrem sobre o perfil dos alunos e servidores que compõem a UFS, além do perfil dos Reitores, sob a perspectiva de gênero.

6.1.1 Perfil discente

As informações explicitadas nesta subseção referem-se ao total de discentes da Graduação da UFS, matriculados em componente curricular. Essa escolha se deu por se tratar do grupo de discentes mais representativo em termos numéricos, além de ser o mesmo critério utilizado para a elaboração das planilhas de alunos matriculados do Anuário Estatístico da UFS⁶. Sabendo disto, apresenta-se a seguir dados acerca da proporção entre os gêneros, e distribuição desses estudantes de acordo com a área de conhecimento.

De acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (UFS, 2021a), a UFS oferta 113 cursos de Graduação, e possui mais de 20 mil alunos matriculados, distribuídos entre diversos campos de estudo. Dados fornecidos pela Superintendência de Indicadores de Desempenho Institucional da UFS revelam que as mulheres correspondem à maioria desse grupo durante todos os períodos acadêmicos compreendidos entre 2013 e 2022. O gráfico abaixo detalha a participação feminina e masculina desse grupo da comunidade acadêmica, com base no quantitativo de alunos da Graduação, matriculados, por período:

Gráfico 4 – Alunos da graduação por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pela SIDI.

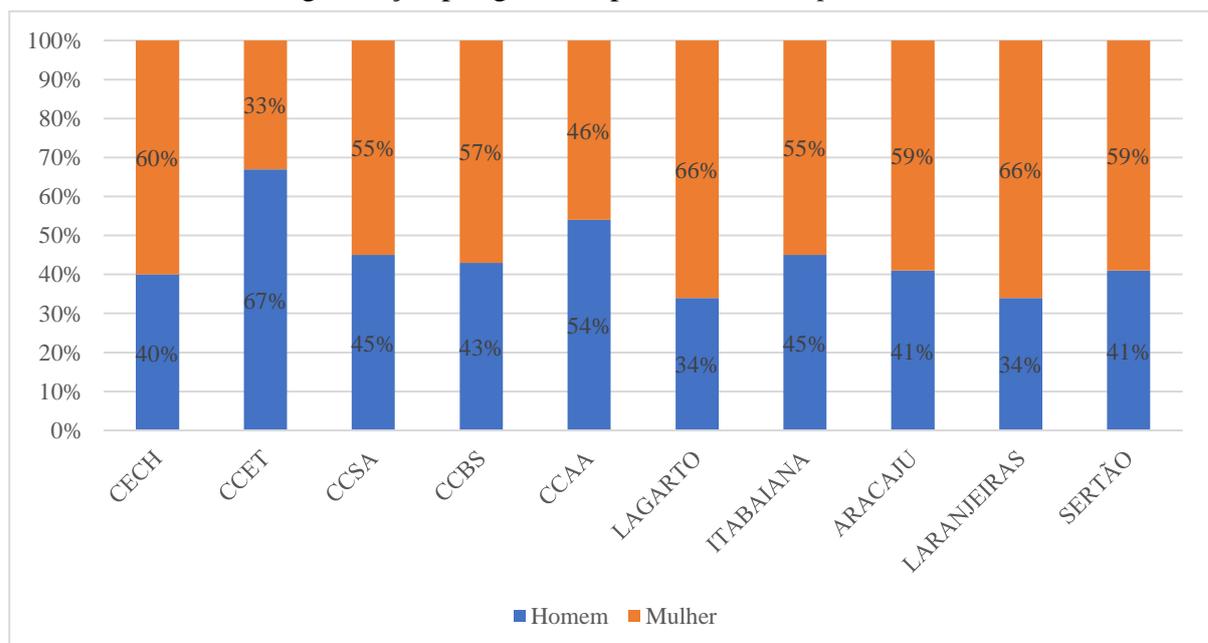
⁶ UFS, Universidade Federal de Sergipe. 2023. Disponível em: <https://indicadores.ufs.br/pagina/20145-anuario-estatistico-da-ufs>. Acesso em 20 dez. 2022.

Ao observar o Gráfico 4, pode-se constatar que, apesar da maioria feminina, não houve grande disparidade entre a quantidade de homens e mulheres em nenhum dos períodos acadêmicos compreendidos no recorte temporal. O período 2013.2 foi o que apresentou maior pico de diferença, atingindo o percentual de 8% de predominância feminina em detrimento da masculina. Porém, considerando todos os períodos, a média percentual é de 52% de mulheres e de 48% de homens, demonstrando proporcionalidade entre gêneros na comunidade de estudantes da Graduação da UFS.

Importa destacar, porém, que a distribuição desses alunos, por gênero, não se dá de forma equilibrada entre as áreas de conhecimento. Considerando dados extraídos dos Anuários Estatísticos da UFS, entre os anos de 2013 e 2020, havia expressiva concentração de mulheres nas áreas da Saúde e das Ciências Humanas. Enquanto os homens compunham a maioria dos alunos na área de Ciências Exatas e Tecnologia. Os cursos relacionados às áreas de Ciências Agrárias Aplicadas, Ciências Biológicas e de Ciências Sociais Aplicadas, por sua vez, possuíam uma distribuição de discentes, por gênero, de forma mais proporcional.

Dados relativos ao semestre acadêmico 2022.1, demonstram que o cenário de segregação por gênero retratado nos Anuários Estatísticos da UFS se mantém. O Gráfico 5 ilustra a composição do quadro discente por gênero e por Centro Acadêmico/*Campus*:

Gráfico 5 – Alunos da graduação por gênero e por Centro/*Campus* em 2022.1



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pela SIDI.

Salienta-se que o Campus Aracaju e o Campus Lagarto abrigam os cursos da área da Saúde; o Campus Sertão e o Centro de Ciências Agrárias Aplicadas (CCAA), os cursos das Ciências Agrárias; o Centro de Ciências Biológicas e da Saúde (CCBS), os cursos relacionados às Ciências Biológicas; o Centro de Ciências Exatas e Tecnologia (CCET), os cursos relacionados às ciências exatas e engenharias; o Centro de Ciências Sociais Aplicadas (CCSA) os cursos relacionados às Ciências Sociais; o Centro de Educação e Ciências Humanas (CECH), as licenciaturas e os cursos relacionados às ciências humanas. O Campus Itabaiana, por sua vez, abriga cursos tanto da área de exatas, quanto das ciências humanas. Por fim, o Campus Laranjeiras abriga cursos relacionados às expressões culturais e artísticas.

Sabendo disso, o Gráfico 5 demonstra que, assim como em anos anteriores, o CCSA, o CCBS e o CCAA continuam sendo os Centros com maior proporcionalidade entre os gêneros. Percebe-se ainda que a maior proporção de alunas está nos *Campi* Lagarto e Laranjeiras, onde elas correspondem a 66% dos alunos matriculados. No Centro de Ciências Exatas e Tecnologia, em contrapartida, a participação feminina é de 32%, em detrimento da grande maioria masculina que corresponde a 67% do total de alunos.

A disparidade entre gêneros no total de matriculados do CCET converge com a análise apresentada pela Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO) que apontou evidente padrão de gênero, no ensino superior, especificamente nos campos de estudo relacionados à ciência, tecnologia, engenharia e matemática. O órgão internacional verificou que, em âmbito mundial, as mulheres correspondem a apenas 35% de todos os alunos matriculados nessas áreas (UNESCO, 2018).

Com relação à expressiva predominância feminina nos campos da Saúde e das Ciências Humanas, cabe destacar a perspectiva de Saffioti (1987), que se relaciona ao conceito de Divisão Sexual do Trabalho - tratado de forma mais aprofundada no Capítulo 2 do presente estudo. A autora entende que há “profissões para mulheres”, que são aquelas direcionadas ao cuidado com o outro, seja na área da saúde ou da educação. Para ela, isso acontece porque essas atividades são percebidas como prolongamento da função de cuidar e socializar os filhos, que historicamente sempre foram atribuídas às mulheres.

Diante dos dados apresentados acerca do perfil de discentes da UFS, pode-se inferir que o perfil dos profissionais que a Instituição tem formado se encaixa nos moldes do que Yannoulas (2002) denomina de “divisão horizontal do trabalho da mulher”, em outras palavras, segregação ocupacional com base nos papéis sociais atribuídos aos gêneros. Isso porque, ainda que haja proporcionalidade entre gêneros no grupo de alunos da Graduação, a distribuição se concentra em determinadas áreas de conhecimento.

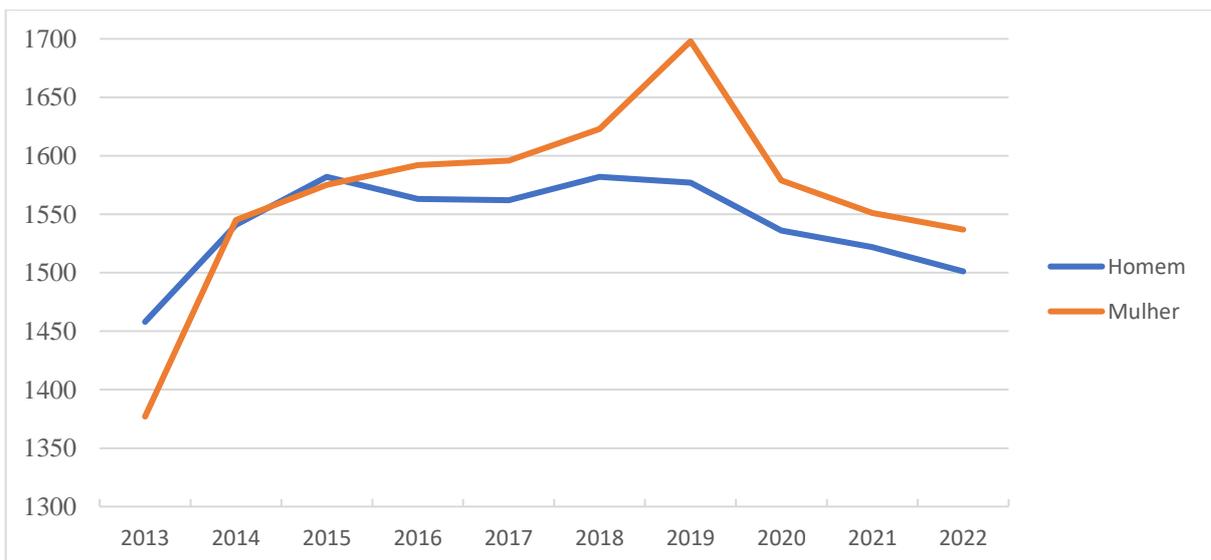
6.1.2 Perfil funcional

As informações explicitadas nesta subseção referem-se ao grupo dos servidores públicos efetivos ativos da UFS, ou seja, não abrange colaboradores terceirizados. Sabendo disto, apresenta-se a seguir dados acerca do quantitativo desse grupo por gênero.

Segundo dados fornecidos pelo Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos (SIGRH)⁷, a lotação do quadro funcional da UFS está distribuída entre os seis *Campi* da Instituição. A maior parte desses servidores estão concentrados, de forma decrescente, no *Campus* São Cristovão, Aracaju, Lagarto, Itabaiana, Sertão e Laranjeiras. Salienta-se que esse padrão se aplica somente a partir do ano de 2018, uma vez que antes do referido ano o *Campus* Laranjeiras possuía quadro funcional maior do que o *Campus* Sertão.

Conforme exposto anteriormente no capítulo introdutório deste estudo, em 2022, a UFS dispunha de um total de 3038 servidores, com praticamente a mesma proporção de homens e mulheres. Atendo-se aos objetivos da pesquisa, além de verificar a quantidade absoluta de servidores, mapeou-se a proporção entre a participação masculina e feminina nesse grupo ao longo do período compreendido entre 2013 e 2022. O Gráfico 6 ilustra essas informações, evidenciando as variações no quantitativo de cada gênero:

Gráfico 6 – Servidores da UFS ativos por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

⁷ SIGRH, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos. 2023. Disponível em: <https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/home.jsf>. Acesso em 10 jan. 2022

A partir do gráfico, é possível visualizar que a quantidade de mulheres é ligeiramente superior em praticamente todos os anos, com exceção de 2013 e 2015. Percebe-se também que 2019 é o ano em que há maior disparidade entre a participação feminina (52%) em detrimento da masculina (48%). O ano de 2013, em contrapartida, é o que há maior participação masculina (51%) em detrimento da feminina (49%). Pode-se concluir, portanto, que o equilíbrio entre os gêneros na composição do quadro de servidores ativos da UFS tem sido constante, uma vez que a diferença entre os gêneros durante esse período tampouco alcança a margem de 5%.

A proporcionalidade na composição do corpo funcional possivelmente atribui-se à forma de acesso dos servidores aos cargos, que consiste na aplicação de provas realizadas por meio de concurso público. Esse procedimento mitiga a possibilidade de práticas discriminatórias de qualquer natureza devido à existência de critérios isonômicos e impessoais, desde a autorização de realização do concurso até a admissão do servidor, que visam impedir qualquer tipo de favoritismo (VAZ, 2018). Ressalta-se, porém, que, conforme mencionado anteriormente nesta pesquisa, esse mecanismo não impede que as mulheres enfrentem práticas discriminatórias ao longo da jornada profissional.

Cumprе salientar que, para complemento dos dados, foram solicitadas informações acerca da titulação dos servidores por gênero. Entretanto, a Instituição não dispõe da informação, argumentando não possuir ferramentas para realizar esse levantamento.

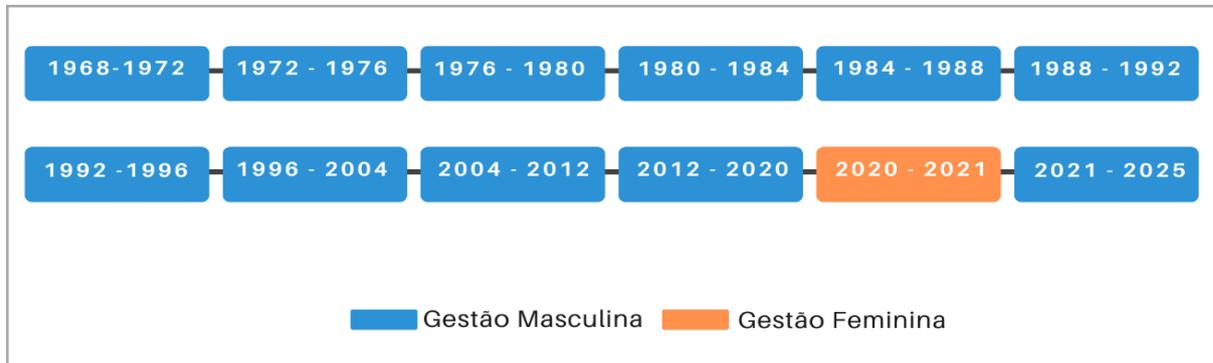
6.1.2 Perfil de Reitores da Instituição

Considerando a temática e os objetivos do presente estudo, também foram coletadas informações acerca da ocupação do cargo de Reitor por gênero. De acordo com o Regimento Interno da Reitoria (Resolução nº 40/2018/CONSU), o Reitor é o dirigente máximo da Universidade, competindo-lhe, entre outras atribuições, escolher e nomear os ocupantes dos Cargos de Direção tratados nesta pesquisa.

Desde a fundação da UFS até o ano vigente, do total de 12 reitores, apenas 1 mulher ocupou o cargo. Considerando o recorte temporal da pesquisa, a disparidade diminuiu consideravelmente para 2 homens e 1 mulher. Essa diminuição se deve ao fato de que a gestão do cargo de Reitor possui duração de 4 anos, podendo ainda concorrer à reeleição e permanecer

no cargo pelo mesmo período. A Figura 6 ilustra a participação feminina e masculina na ocupação desse cargo desde a fundação da UFS, bem como o tempo de exercício no cargo.⁸

Figura 6 – Reitores da UFS por gênero 1968-2021



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

Além da desproporção entre gêneros, dois fatos devem ser destacados a respeito da única gestão feminina no topo da hierarquia organizacional da UFS - os procedimentos de acesso ao cargo e o tempo de exercício. A gestão durou apenas 4 meses e se deu em condições extraordinárias. A nomeação para o cargo de reitora pro-tempore⁹ aconteceu em 2020, como resultado da não conclusão do processo de eleição da lista tríplice para reitor e vice-reitor nesse mesmo ano.¹⁰ Devido a essa situação, o ineditismo de uma mulher Reitora foi marcado por manifestos de diversos grupos da sociedade civil, que questionavam a moralidade do ato de nomeação.

Considerando o histórico da UFS, onde ao longo de seus 55 anos apenas uma mulher assumiu a posição de dirigente máxima da Instituição, ressalta-se a análise realizada por Vaz (2013). Segundo a autora, no contexto das Organizações Públicas de Ensino e Pesquisa, as mulheres parecem ter menor possibilidade de acesso aos cargos mais elevados da hierarquia organizacional. Em decorrência disso, a baixa representatividade feminina em cargos de

⁸ Salienta-se que esse dado se refere somente aos Reitores, excluindo-se, portanto, os Vice-Reitores. Porém, é pertinente destacar que a professora Iara Maria Campelo Lima foi a única mulher a exercer o cargo de Vice-Reitora até o momento de publicação deste estudo. A referida professora foi democraticamente empossada no cargo para o mandato 2016-2020.

⁹ O Decreto Nº 1.916, de 23 de maio de 1996, estabelece que o Presidente da República designará reitor ou vice-reitor pro tempore “quando, por qualquer motivo, estiverem vagos os cargos respectivos e não houver condições para provimento regular imediato” (BRASIL, 1996b).

¹⁰ LILIÁDIA Barreto, professora do DSS, é designada reitora pro tempore. **UFS**, 23 nov. 2020. Disponível em: <https://www.ufs.br/conteudo/66390-liliadia-barreto-professora-do-dss-e-designada-reitora-pro-tempore>. Acesso em 15 dez. 2022.

decisão nessas Instituições pode dificultar a implementação de políticas e ações afirmativas que estimulem uma maior participação de mulheres nas instâncias superiores da gestão.

Como evidência da análise de Vaz (2013), ao verificar dados relativos às demais IFES no Brasil, de acordo com informações coletadas em janeiro de 2023 no *site* da ANDIFES, dos 377 ex-reitores, 325 são homens e 52 são mulheres. Em termos percentuais, tais dados revelam 86,20% de participação masculina em detrimento de 13,80% de mulheres na ocupação do cargo de maior nível hierárquico nas Universidades.

Diante das informações apresentadas nesta seção, percebe-se que, ao longo do período selecionado para o estudo, a UFS manteve um quadro funcional e discente equilibrado entre os gêneros. Constatou-se, porém, que há um padrão de gênero em relação à concentração de alunos e alunas em determinadas áreas, e na representatividade feminina pouco expressiva na ocupação do cargo de maior poder de decisão e autonomia da estrutura organizacional da Instituição.

Por sua vez, a sub-representação feminina verificada na ocupação do cargo de reitor pode ser um fator contributivo para a conformação da desigualdade na ocupação dos demais cargos da alta gestão da Universidade, conforme apontado por Vaz (2013). A subseção seguinte aprofunda-se, portanto, nos dados relativos à ocupação dos Cargos de Direção de alto escalão da UFS sob a perspectiva de gênero.

6.2 OCUPAÇÃO DE CARGOS DE DIREÇÃO POR GÊNERO (2013-2022)

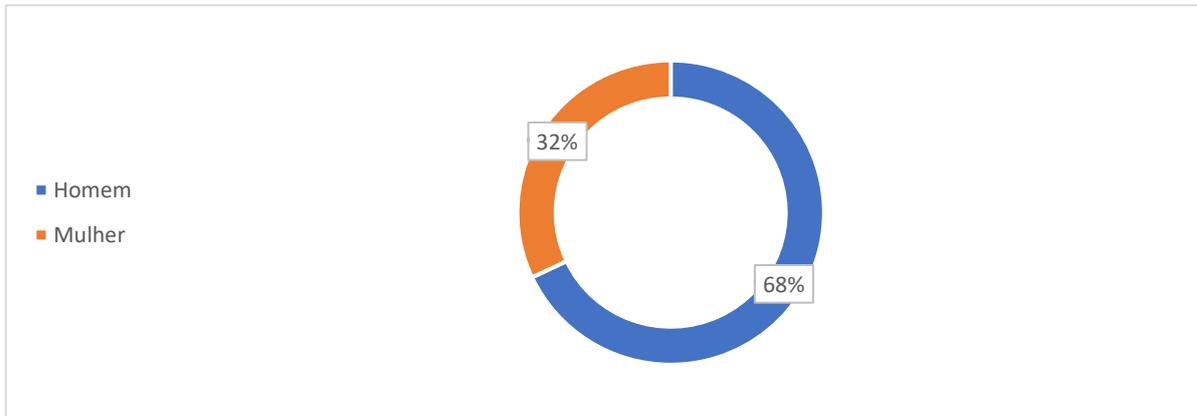
Um dos objetivos desta investigação foi verificar a quantidade de homens e mulheres que ocuparam Cargos de Direção da alta hierarquia da UFS, no período compreendido entre 2013-2022. De acordo com os critérios estabelecidos na pesquisa, considerou-se como CDs da alta hierarquia os cargos de Vice-Reitor, Pró-Reitor, Superintendente, Diretor, Ouvidor e Coordenador das unidades diretamente subordinadas à Reitoria.

6.2.1 Quantitativo de ocupantes dos CDs da alta hierarquia

Durante o recorte temporal do estudo, 50 pessoas ocuparam algum Cargo de Direção da alta hierarquia da UFS. Desse total, 34 pessoas são do gênero masculino e 16 do feminino. Constata-se, portanto, mais que o dobro de participação de homens em detrimento de mulheres, realidade que contrasta com o equilíbrio entre gêneros verificado no quadro funcional da

Instituição. O Gráfico 7 apresenta, em termos percentuais, a proporção de homens e mulheres que ocuparam esses postos no recorte temporal estabelecido para o estudo:

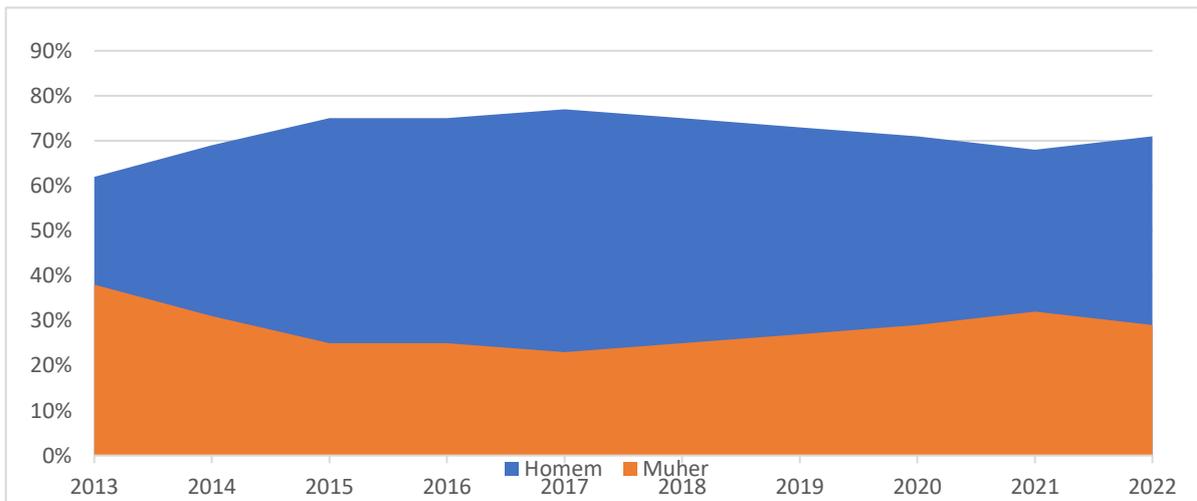
Gráfico 7 – Total da ocupação dos CDs da alta hierarquia por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

Considerando que a desigualdade entre gêneros nas posições de comando não é um fato recente, a exemplo do próprio conceito do Fenômeno Teto de Vidro que surgiu na década de 1980 para representar a maior dificuldade das mulheres em ascender em suas carreiras profissionais, verificou-se a participação de mulheres na alta hierarquia da UFS, ao longo do período selecionado para o estudo. O Gráfico 8 ilustra a ocupação dos Cargos de Direção de alto escalão por gênero e demonstra que a participação feminina sempre foi consideravelmente inferior à masculina:

Gráfico 8 – Ocupação dos CDs da alta hierarquia por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ao analisar o Gráfico 8, percebe-se desproporção entre gêneros na ocupação de CDs da alta hierarquia durante todo o recorte temporal. O ano de 2013 foi o que apresentou maior equilíbrio entre os gêneros, com 62% de homens e 38% de mulheres. O ano de 2017, por sua vez, apresentou a maior desproporção, com 77% de participação masculina e 23% feminina, totalizando uma diferença de 54% entre os gêneros. Considerando o período de 2013 a 2022, a média de participação feminina nos Cargos de Direção da alta hierarquia da UFS é de 28%.

É importante ressaltar que o acesso dos servidores da Instituição aos cargos se dá por meio de indicação e nomeação pelo reitor da Universidade. Em decorrência desse fato, a cada novo ciclo de gestão de reitor – que dura 4 anos – é comum que haja troca dos servidores ocupantes de CDs. Como no período compreendido entre 2020 e 2021 houve três gestões diferentes, conseqüentemente o número de ocupantes cresceu, fato que se reflete no aumento da curva de quantidade de mulheres. Observa-se, entretanto, que a curva da participação masculina também aumentou, mantendo a desproporção entre os gêneros.

6.2.2 Critérios de acesso aos CDs da alta hierarquia

Diante dos dados aqui apresentados, questiona-se: se o corpo funcional da Universidade Federal de Sergipe sempre foi composto praticamente pelo mesmo número de homens e mulheres, se esses servidores ingressaram no serviço público atingindo os mesmos critérios para a admissão na Instituição, se as regras institucionalizadas para acesso aos Cargos de Direção não fazem distinção entre os gêneros, por que há tamanha desproporção nesses espaços de poder e tomada de decisão?

Conforme exposto no referencial teórico deste estudo, a realidade da UFS não é um caso isolado. Pesquisas realizadas por Trebien *et al.* (2021), Miranda (2010) Estivalet *et al.* (2017), Milstersteiner *et al.* (2020) também indicaram baixa participação de mulheres nos cargos de maior nível hierárquico no contexto organizacional das Universidades. Esses estudos apontaram que elas possuem mais dificuldade do que os homens para acessar cargos gerenciais, seja pela dificuldade em conciliar as atividades da esfera familiar, ou pela existência de práticas discriminatórias baseadas no gênero, por parte de seus colegas.

Uma das maneiras que possibilita a ocorrência de práticas discriminatórias na administração pública, contexto que esta pesquisa se insere, é a forma de acesso aos cargos gerenciais. Como geralmente o mecanismo utilizado é a indicação, não há como garantir que a escolha seja baseada em critérios impessoais e técnicos, possibilitando que o machismo

estrutural, arraigado nas principais estruturas de poder, se manifeste nas escolhas dos responsáveis pelas indicações (PUPPIN, 1995; VAZ, 2018).

Na UFS, o acesso aos Cargos de Direção tratados na pesquisa segue o padrão adotado na administração pública. No entanto, o Regimento Interno da Reitoria (Resolução nº 40/2018/CONSU) estabelece alguns critérios que devem ser atendidos pelo ocupante do cargo¹¹. O Quadro 7 apresenta os Cargos de Direção tratados na pesquisa e os requisitos estabelecidos na referida Resolução:

Quadro 7 – Requisitos para ocupação dos CDs da alta hierarquia

Cargo	Requisito
Vice- Reitor	Integrantes da Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado (estabelecido pelo Decreto Nº 1.916, de 23/05/1996)
Pró-Reitor	Servidor de reconhecida competência na área e portador de diploma de nível superior (válido para todas as Pró-Reitorias)
Superintendente do STI Superintendente da SIDI Coordenador do NUPEG Diretor do CESAD	Servidor(a) portador(a) de diploma de nível superior
Diretor da BICEN	Servidor, graduado em Biblioteconomia, do quadro efetivo de pessoal da Universidade (estabelecido pela Lei Federal nº 4.084, de 30/06/1962)
Superintendente da INFRAUFS	Pessoas portadoras de diploma de nível superior
Diretor da DECAV Diretor da DOFIS Ouvidor	Não há requisitos estabelecidos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Com relação aos cargos de Diretor da DECAV e da DOFIS, e o cargo de Ouvidor, a Resolução não cita nenhum requisito específico que o servidor precise atender, além da nomeação pelo reitor. O cargo de superintendente da SIDI não é mencionado no Regimento Interno da Reitoria, pois essa unidade foi criada apenas em 2021, ano posterior à publicação do

¹¹ O Regimento Interno da Reitoria (Resolução nº 40/2018/CONSU) foi publicado em 2018, ano posterior ao início do recorte temporal da pesquisa. Ressalta-se, porém, que o Regimento anterior não possuía critérios de indicação diferentes daqueles apresentados no Quadro 6.

documento. Entretanto, inferiu-se que o requisito é o mesmo adotado para o STI, superintendência criada mais recentemente depois da SIDI.

Ao observar o Quadro 7, percebe-se que o único cargo que possui critério estritamente relacionado à área de atuação é o de Diretor da BICEN, que exige formação na área de Biblioteconomia. Os demais requisitos, apesar de impessoais, são bastante genéricos, uma vez que não exigem formação acadêmica específica, ou outros critérios correlatos especificamente à área de atuação. O cargo de Pró-Reitor, apesar de exigir “reconhecida competência na área”, não estabelece parâmetros ou métricas para o reconhecimento de competência na área.

Ressalta-se que as regras que baseiam as escolhas para ocupação de cargos gerenciais na administração pública foram apontadas por Lopez (2015) como aleatórias e, frequentemente, pouco razoáveis. Diante disso, e em consonância à perspectiva de Puppín (1995) e Vaz (2018), considera-se que o processo de indicação de servidor fica suscetível aos arranjos estruturais que reproduzem a desigualdade entre gêneros, podendo ser um dos fatores que propiciam a baixa participação feminina na alta hierarquia da UFS.

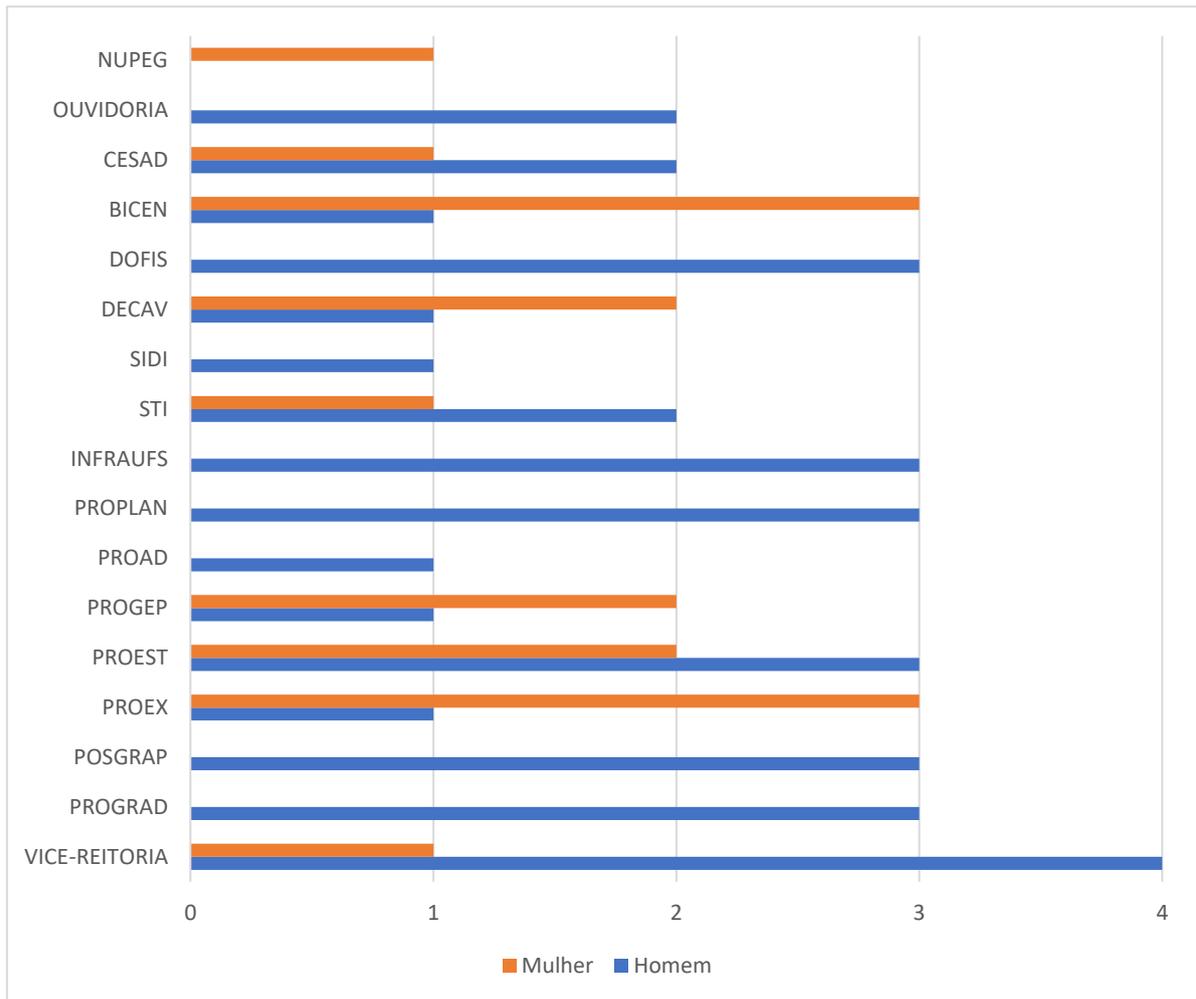
6.2.3 Segregação por gênero

O cenário de sub-representação feminina na alta hierarquia da UFS não anula a relevância da proporcionalidade entre gêneros verificada na composição do quadro de alunos e servidores da UFS. Trata-se de um avanço significativo para a comunidade acadêmica sergipana, uma vez que no passado a Academia e a Ciência eram espaços reservados quase exclusivamente aos homens, realidade que passou a ser modificada somente a partir da segunda metade do século XX (LETA, 2003; CREPALDI, 2022).

Entretanto, a inserção de mulheres nas Instituições de Ensino Superior não garante que haja igualdade entre gêneros nos espaços de poder. Estivalet *et al.* (2017) destacam que não há vastos registros históricos de mulheres recebendo cargos ou títulos de destaque nesses ambientes. Como evidência de tal perspectiva, pode-se citar o estudo realizado por Trebien *et al.* (2021) em Instituições de Ensino Superior na cidade de Chapecó, que evidenciou expressiva desproporção entre gêneros na gestão das Superintendências, Diretorias, Pró-Reitorias e Reitoria, enquanto em cargos de menor poder decisório havia maior equilíbrio.

Considerando o que aponta a literatura dos estudos de gênero, verificou-se a ocupação dos CDs tratados na pesquisa, de acordo com a unidade vinculada. Esses dados foram coletados com o objetivo de mapear os espaços que homens e mulheres já ocuparam nas instâncias máximas de poder e decisão da UFS. O Gráfico 9 ilustra essas informações:

Gráfico 9 – Liderança das unidades por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

O Gráfico 9 evidencia que praticamente todas as unidades vinculadas aos Cargos de Direção tratados no estudo já foram lideradas por homens. A única exceção refere-se ao Núcleo de Petróleo e Gás, que passou a ter um Cargo de Direção com nomenclatura de “coordenador” oficialmente vinculado a esta unidade somente em 2021. De acordo com os dados fornecidos pelo Departamento de Pessoal, e por informações coletadas nos portais de comunicação da UFS, antes do referido ano, o NUPEG era dirigido por ocupante de cargo de Assessor do Reitor. Nestas condições, a unidade já foi coordenada por liderança masculina. Porém, em consonância aos parâmetros estabelecidos na pesquisa, optou-se por considerar apenas ocupantes do Cargo de Direção de Coordenador do NUPEG, resultando na totalidade de gestão feminina.

Atendo-se aos dados expostos no Gráfico 9, é possível perceber ainda que do total de 17 unidades administrativas, 9 delas já foram lideradas por mulheres – NUPEG, BICEN, DECAV, STI, CESAD, PROGEP, PROEST, PROEX e Vice-Reitoria. Dentre elas, as que possuem maior representatividade numérica são a BICEN e a PROEX, com 3 gestões

femininas. Em seguida estão as unidades PROGEP, PROEST e DECAV com 2 mulheres na gestão. A Vice-Reitoria, o STI e o CESAD, por sua vez, tiveram apenas 1 mulher ocupando o cargo. O NUPEG também possui 1 única liderança feminina, entretanto este número corresponde à totalidade das gestões consideradas na pesquisa.

Pode-se inferir, portanto, que a ascensão profissional das servidoras da UFS no topo da hierarquia organizacional parece ser inclinada aos espaços que elas já ocupam. Isso porque elas se concentram em maior número em determinadas unidades. Além dessa observação, ressalta-se que há 8 unidades que nunca foram lideradas por mulheres no recorte temporal da pesquisa, entre elas estão a Ouvidoria, DOFIS, SIDI, INFRAUFS, e as Pró-Reitorias PROPLAN, PROAD, POSGRAP e PROGRAD.

6.2.4 Conclusão sob a perspectiva do Fenômeno Teto de Vidro

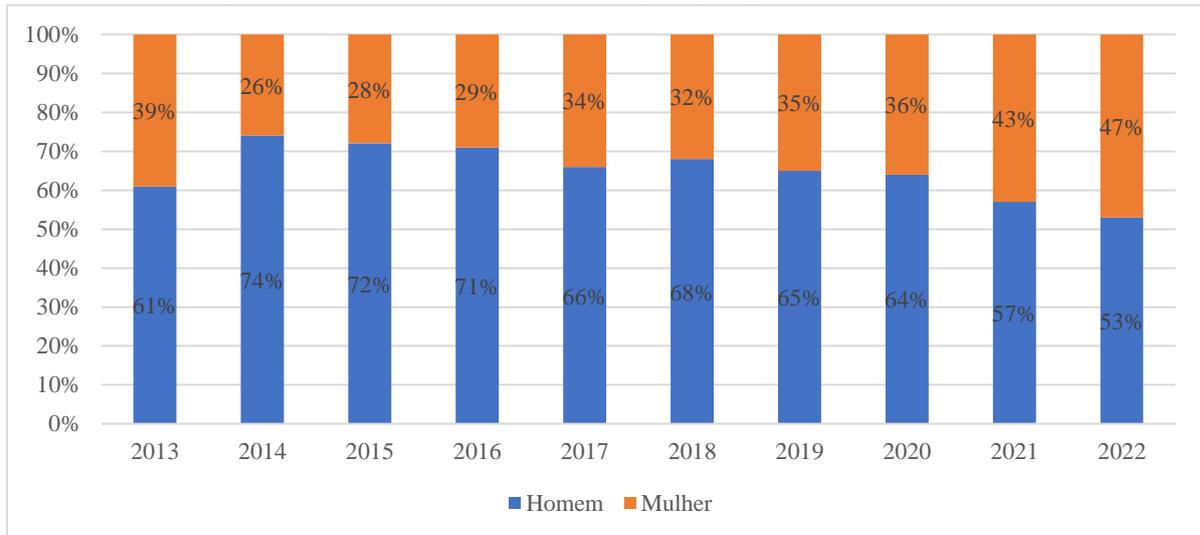
O Fenômeno Teto de Vidro, já analisado neste estudo, preconiza que, devido às barreiras estruturais de discriminação de gênero, quanto maior o nível hierárquico organizacional, menor é a possibilidade de uma mulher alcançá-lo (STEIL, 1997). Nesse sentido, realizou-se um mapeamento da ocupação dos Cargos de Direção pertencentes à alta hierarquia da Universidade Federal de Sergipe.

Os dados indicaram que, mesmo com um quadro de servidores equilibrado entre os gêneros, há acentuada desproporção entre os gêneros na ocupação dos cargos situados no topo da hierarquia da UFS. Estes dados convergem com os resultados obtidos pela pesquisa de Atanázio Júnior *et al.* (2016), que também verificaram uma sub-representação feminina nos cargos gerenciais da UFS, sobretudo naqueles de maior nível hierárquico. Equivale a dizer, portanto, que nos últimos 7 anos houve pouca ou nenhuma evolução concreta, em termos de ocupação de espaços de poder na alta hierarquia da UFS.

Considerando os preceitos do Fenômeno Teto de Vidro, além dos CDs da alta gestão, mapeou-se a ocupação dos CDs hierarquicamente inferiores. Salienta-se que, conforme exposto no capítulo introdutório, o organograma do Subsistema de Administração Geral foi adotado como parâmetro da hierarquia organizacional na UFS. Portanto, os dados apresentados no Gráfico 10 referem-se aos CDs subordinados àqueles do escopo da pesquisa e aos CDs que, mesmo sem subordinação, possuem caráter consultivo ou de apoio administrativo.¹²

¹² Assim como na subseção 1.1.3, consultou-se a Resolução nº 40/2018/CONSU que, além de descrever as unidades diretamente subordinadas à Reitoria, define as atribuições dos cargos tratados na pesquisa.

Gráfico 10 – Ocupação dos CDs de menor hierarquia por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

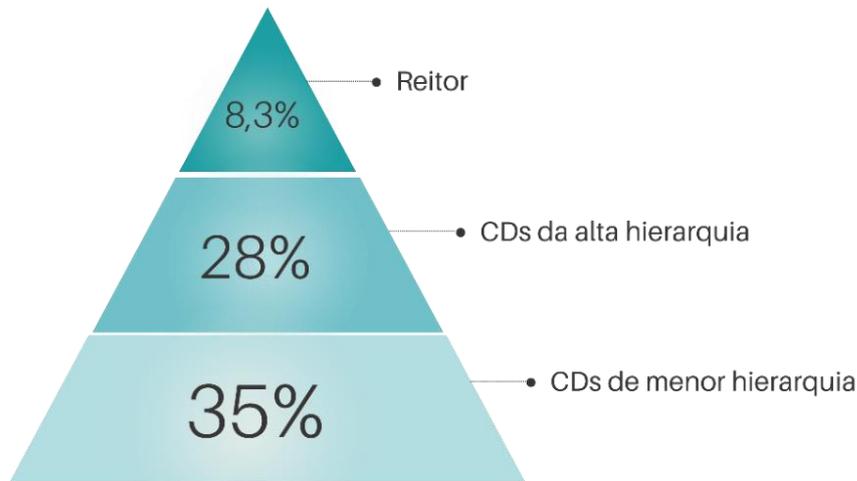
Ao analisar o gráfico acima, percebe-se maior equilíbrio entre gêneros na ocupação dos Cargos de Direção de nível hierárquico inferior. Considerando todo o recorte temporal, a média percentual de participação feminina é de 35%. Esse número representa 7% a mais do que a média referente à participação de mulheres nos CDs da alta gestão. Ressalta-se também que, mesmo elas sendo a minoria em todos os anos do recorte, a partir de 2018 há um crescimento gradual de mulheres nesse nível hierárquico.

É importante destacar que essa realidade tem sido constatada em outras Instituições. Diversos estudos que tratam da desigualdade de gênero nas IFES têm evidenciado que, ainda que o setor público seja mais propício para que as mulheres tenham maiores chances de ocupar cargos gerenciais, a presença delas nesses postos diminui conforme aumenta o nível hierárquico (SILVA; PRESSER; SILVA; 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020 TREBIEN *et al.*, 2021).

Ainda sobre o ambiente universitário, Estivalet *et al.* (2017) aponta que o aumento de mulheres nesses espaços não foi proporcional à presença delas nos espaços de poder e decisão, como os cargos de Reitor e Pró-Reitor, por exemplo. Nesse sentido, ao verificar os ocupantes do cargo de Pró-Reitor no Gráfico 9, percebe-se que os homens correspondem a 68%, e as mulheres somam 32% desse total.

Este cenário de sub-representação feminina nas posições mais elevadas da UFS gera a denominada “pirâmide ocupacional baseada em gênero” (YANNOULAS, 2002), conceito que, assim como o Teto de Vidro, indica a menor possibilidade de mulheres serem promovidas aos cargos mais elevados. A Figura 7 ilustra a média da participação feminina nos níveis hierárquicos apresentados no estudo:

Figura 7 – Pirâmide ocupacional baseada em gênero na UFS



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Salienta-se que a média da participação feminina nos CDs foi baseada no recorte temporal do estudo, exceto para o cargo de Reitor que, devido à peculiaridade do cargo, considerou-se o total de ocupantes desde a fundação da UFS. Ao observar a Figura 7, percebe-se que quanto mais perto do topo da hierarquia organizacional, menor é a quantidade de mulheres. Tal análise converge com a perspectiva de Siqueira *et al.* (2016), que afirma que são nesses níveis que as discrepâncias entre gêneros se tornam mais evidentes.

Pode-se considerar, portanto, que os dados numéricos referentes à ocupação dos CDs da alta hierarquia apontam para a direção do Fenômeno Teto de Vidro. Ao confrontar os dados apresentados com as análises de Puppim (1995) e Vaz (2018), conclui-se que a falta de requisitos técnicos de acordo com a área de atuação para a ocupação desses cargos pode estar relacionada à construção da desigualdade entre gêneros na alta hierarquia da UFS. Além disso, a constante sub-representação de mulheres na alta hierarquia organizacional é apontada por Vaz (2013) como um dos fatores que contribuem para a manutenção e reprodução do Teto de Vidro, uma vez que haveria maior dificuldade de implementar políticas para promoção de igualdade de gênero nos espaços majoritariamente masculinos.

Diante dos dados e análises apresentadas, a subseção seguinte apresenta as percepções de ocupantes de CDs da alta hierarquia da Universidade sobre a existência de desafios em decorrência do gênero para acessar e exercer esses cargos, bem como sobre a percepção da questão de igualdade de gênero na distribuição dos cargos gerenciais.

6.3 PERCEPÇÕES DOS ENTREVISTADOS

Para introduzir o debate acerca das percepções dos ocupantes de CDs da alta hierarquia da UFS sobre a ocorrência do Fenômeno Teto de Vidro no acesso e exercício desses cargos, cabe relembrar a teorização de Marry (2008), que identifica duas vertentes de interpretação complementares do Fenômeno. A primeira refere-se às práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que limita o acesso das mulheres aos cargos de alto escalão das organizações, e a segunda aponta uma menor disposição das mulheres para exercer posições de poder.

Sob essa perspectiva, são analisadas as narrativas dos entrevistados, que abrangem percepções e experiências sob um viés pessoal e profissional, e expõem a relação entre as duas esferas, as quais não dispõem de fronteira capaz de delimitar as personas atuantes no lar e na organização (SILVA, 2020). Ademais, os discursos foram confrontados com os dados apresentados na subseção anterior e com os demais conceitos norteadores da pesquisa.

Os resultados da presente seção foram aferidos por meio da técnica de Análise de Conteúdo, aplicado às transcrições das respostas obtidas. Os materiais coletados foram segmentados por categorias, definidas com base nos preceitos do Fenômeno Teto de Vidro e nos objetivos estabelecidos para a pesquisa. Para possibilitar a classificação, identificou-se os trechos que mais se relacionavam às categorias em questão.

As categorias definidas para a análise foram “acesso ao cargo”, “exercício do cargo” e “igualdade de gênero na gestão”, as quais foram posteriormente desmembradas em subcategorias relacionadas aos Fenômeno Teto de Vidro, conforme ilustra a Figura 8:

Figura 8 – Categorias de análise das entrevistas



Com isso, nas subseções seguintes discute-se os seguintes questionamentos: as mulheres enfrentam desafios em decorrência do gênero para acessar os CDs da alta hierarquia da UFS? Como elas são tratadas nesses espaços de poder? Como elas são percebidas pela gestão? E mais: como esses gestores percebem a questão da desigualdade de gênero na composição do alto escalão organizacional? Há interesse em realizar ações afirmativas para mitigar essa realidade?

Salienta-se que, como as entrevistas foram aplicadas aos ocupantes de Cargos de Direção da alta hierarquia do ano de 2022, há predominância de respostas sob a perspectiva masculina, uma vez que dos 17 gestores entrevistados apenas 5 são mulheres.

Para assegurar o anonimato dos respondentes, os trechos das falas foram identificados apenas pelo gênero do respondente. Dessa forma, as citações verbalizadas por mulheres são identificadas com a letra M (M1 a M5) e as verbalizadas por homens com a letra H (H1 a H12).

Além disso, algumas informações pessoais e profissionais, que possibilitariam a identificação dos entrevistados, foram substituídas por apostos inseridos entre parênteses nas falas, ou, não havendo essa possibilidade, foram ocultados por meio de reticências entre colchetes.

6.3.1 Categoria “acesso ao cargo”

Fundamentando-se no arcabouço teórico adotado na presente pesquisa, a categoria “acesso ao cargo” foi desmembrada em três subcategorias: “Velocidade de ascensão”, “Critérios de acesso” e “Supremacia masculina nos espaços de poder”.

6.3.1.1 Velocidade de ascensão

Conforme exposto anteriormente, o Fenômeno Teto de Vidro é caracterizado pela menor velocidade com que as mulheres alcançam os cargos mais elevados da sua carreira (VAZ, 2013; ZIN, 2022). Em consonância a essa observação, o estudo realizado por Silva; Presser; Silva (2018) na Universidade Federal de Pernambuco evidenciou que elas demoravam em média 7,75 anos a mais para acessar cargos gerenciais na Instituição.

Nesse sentido, os entrevistados foram questionados em relação ao tempo de exercício na Instituição, bem como à trajetória profissional até assumir o cargo em questão. Em contraste ao que aponta a literatura, considerando as respostas dos ocupantes de CDs da alta hierarquia da UFS, constatou-se que, em geral, o tempo decorrido entre o ingresso na instituição e o acesso aos cargos foi menor para as mulheres. A maioria delas afirmou que tinham menos de 5 anos

de exercício na Instituição quando assumiram os cargos, enquanto a maior parte dos homens entrevistados relataram tempo de exercício superior a 8 anos.

Identificou-se também que, com exceção de um entrevistado, a trajetória da maioria dos homens até alcançar a alta hierarquia foi marcada por períodos de exercício em cargos de Função Gratificada, como coordenadores de curso de graduação ou pós-graduação, chefes de departamentos acadêmicos ou de unidades administrativas. Entretanto, cinco entrevistados relataram ter ocupado outros Cargos de Direção como Pró-Reitores, Diretores de *Campus* ou assessores do Reitor:

“Sim, eu fui chefe do departamento (que sou lotado como docente) e fui também coordenador do curso (que atuo como docente) no tempo que essas funções eram separadas. Tinha um chefe de departamento e tinha um chefe de colegiado do curso. Eu fui chefe de departamento e chefe de colegiado”. (H9)

“A minha primeira função administrativa como chefia foi (no departamento acadêmico que sou docente). Isso em 2010. Em 2011 eu fui convidado pelo professor Josué Modesto a assumir (uma unidade administrativa da universidade). Então fiquei de 2011 até 2012 (nessa unidade). A partir de 2012, com a gestão do professor Ângelo Antonioli, eu assumi (outra unidade). Em 2014 eu passei à condição de assessor do reitor. Depois eu voltei para a extensão, assumi (uma coordenação). E de 2017 a 2020 eu assumi (outra unidade). Aí veio a intervenção, eu saí da gestão e voltei à gestão em 2020 com o convite do professor Valter Joviniano para assumir o (cargo atual).” (H10)

Ao analisar as respostas das mulheres, em contrapartida, constatou-se que das cinco respondentes, duas não haviam atuado na gestão da Universidade até assumir o cargo atual, e três possuíam experiência anterior em cargos de Função Gratificada como chefe de departamento e de programa de pós-graduação e de unidade administrativa.

Apesar da maior velocidade com que essas gestoras alcançaram a alta hierarquia, verificou-se que a maioria dos homens entrevistados estão há mais tempo atuando na gestão da Universidade, inclusive em outros cargos gerenciais de alta hierarquia, o que pode ser considerado um indicativo de que eles conseguem se manter por mais tempo nestas posições. Para a generalização desse pressuposto, entretanto, é necessário o apontamento de pesquisas mais aprofundadas sobre essa questão.

6.3.1.2 Critérios de acesso

Com relação à subcategoria “critérios de acesso”, os entrevistados atribuíram suas indicações à competência técnica, seja pela formação acadêmica em área correlata à natureza

do cargo, pelo desempenho satisfatório em suas atividades cotidianas ou pela experiência anterior em outros cargos de gestão na Universidade:

“Isso eu não sei te responder porque veio um convite, mas eu posso supor que o trabalho que eu vinha desenvolvendo na universidade contribuiu para que meu nome pudesse ser indicado [...] considero que tenha sido um bom trabalho (em outras unidades que desempenhei funções de chefia). Então, tudo isso eu acredito que tenha influenciado para que meu nome tenha sido pleiteado. (M4)

“Os motivos... Porque na verdade os cargos de Pró-Reitores aqui da universidade são cargos de confiança do Reitor em exercício. Então, eu acredito que a minha indicação, ou a minha escolha, foi pelos cargos anteriores que eu ocupei e acho que foi por isso que eu fui indicado, por experiências já adquiridas em cargos anteriores.” (H1)

“Toda a minha formação é na área [...] então eu lembro que um livro que eu publiquei na área (de atuação), o atual reitor fez esse comentário: ‘olha, ela é da área (de atuação)’. Então minha graduação, especialização, mestrado e doutorado sempre foi com ênfase (na área de atuação). Então, eu posso dizer que competência técnica e proatividade.” (M5)

“Ah... eu não sei. Os motivos... eu não...sei lá. É porque...eu não sei. Isso é mais do reitor, né? Ele deve ter visto alguma capacidade minha, né? Que identificou a qual eu encaixava aqui (na unidade que sou gestor atualmente) [...]” (H4)

De acordo com as percepções dos respondentes, não foram identificados critérios mais rígidos para o acesso das mulheres aos cargos, uma vez que ambos os gêneros relataram ter sido escolhidos por formação acadêmica e/ou desempenho em experiências anteriores na gestão, ou na área de atuação. Entretanto, observou-se que os motivos que basearam a indicação nem sempre parecem ser evidentes para o indicado ao cargo.

Além disso as respostas apontaram que, assim como na Administração Pública de forma geral, o processo de escolha dos ocupantes de Cargos de Direção da alta hierarquia é orientado pela discricionariedade, por parte do Reitor da Universidade.

Nesse sentido, Lopez (2015) aponta que a implantação de sistemas internos que definam parâmetros razoáveis de seleção interna, para a ocupação de cargos gerenciais na administração pública federal, seria uma alternativa para embasar tecnicamente as escolhas de servidores para ocupar tais posições, independente de qual pessoa está responsável por realizar a indicação.

Considerando o contexto desta pesquisa, ressalta-se que o Regimento Interno da Reitoria não estabelece requisitos estritamente relacionados à área de atuação ou procedimentos capazes de avaliar a competência do servidor para o exercício dos cargos, possibilitando que haja indicações consideradas pouco razoáveis, e/ou suscetíveis às práticas discriminatórias baseadas no gênero (LOPEZ, 2015; VAZ, 2018).

Retomando as respostas dos participantes das entrevistas, além de critérios relacionados à formação acadêmica ou experiências anteriores na gestão da Instituição, também foi citado o interesse e a disponibilidade para ocupar o cargo:

“Olha, eu acho assim, tanto a capacidade, pelo fato de (ter formação na área de atuação) [...] quanto pela indisponibilidade de técnicos suficientes no setor, entendeu? Acho que foi os dois motivos, assim. Que quisessem o cargo, né? Técnicos que quisessem o cargo, técnicos que tivessem disponibilidade.” (H5)

Sobre esse aspecto, é relevante destacar que, como no contexto organizacional da UFS, os Cargos de Direção exigem disponibilidade e flexibilidade de tempo por parte do gestor, os efeitos da jornada dupla – conciliação do trabalho formal com o trabalho doméstico, incluindo a maternidade – são considerados como possíveis desafios para o acesso delas aos postos da alta hierarquia da Instituição. Conforme já discutido, historicamente, o trabalho produtivo é atribuído aos homens, e os trabalhos reprodutivos às mulheres. Essa dinâmica resulta em uma percepção de que elas devem limitar-se a empregos que a carga horária seja compatível com as atividades domésticas (BEAUVOIR, 2019).

Nesse sentido, cabe citar a percepção do entrevistado H3 sobre a indicação de servidoras que exercem a maternidade para ocupar cargos gerenciais na Universidade, que vai de encontro à perspectiva de Beauvoir (2019):

“Eu acho que ainda há sim um problema cultural [...] quando um colega está receoso entre um servidor e outro (para assumir cargo gerencial) ‘mas ela é mãe, ela tem algumas especificidades, ela não vai poder’ [...] às vezes você nota que o colega está com receio porque acha que pelo fato da servidora ser mãe, ela não vai se jogar tanto quanto um cara que é pai, como se o pai não se jogasse, não tivesse coisas para resolver. O que eu vejo, os belos exemplos que eu tenho aqui, eu não sei como conseguem, mas assim, são mães, mas trabalham a 120 por hora. Tem todas as dificuldades que qualquer mãe tem, de levar filho na escola, cuidar da casa, não sei o quê, mas conseguem responder sem nenhum problema. Só que quando você vê um colega receoso, veja, é por isso que eu digo que é um processo de educação também, não há má fé no ato, mas ele, de fato, acha que ao não promover está ajudando, está protegendo. Então, eu acho que apesar de nós termos normativos que permitam, que não impeçam (o acesso das mulheres aos cargos gerenciais), essa cultura, essa teia cultural, ela atrapalha, atrapalha sim.” (H3)

Conclui-se, portanto, que os requisitos de acesso institucionalizados no Regimento Interno da Reitoria, e os critérios informais que regem o processo de indicação de servidores ficam suscetíveis aos arranjos estruturais que estabelecem as relações hierarquizadas entre os gêneros, podendo ser um dos fatores que contribuem para a conformação do cenário de sub-representação feminina nesses espaços de poder da Universidade.

6.3.1.1 Supremacia masculina

A subcategoria “supremacia masculina” se refere ao preceito do Fenômeno Teto de Vidro de que nas altas hierarquias dos ambientes organizacionais há um sistema de supremacia masculina que, de forma consciente ou não, faz com que os homens se mantenham nos cargos superiores para a conservação da superioridade em relação às mulheres, dificultando o acesso delas aos espaços de poder. (ANDERSSON; BALKMAR; CALLERSTIG, 2022; STEIL, 1997). Conforme exposto no referencial teórico da presente pesquisa, a literatura aponta que as práticas discriminatórias de gênero e a menor pré-disposição das mulheres a assumirem esses cargos são as bases que sustentam esse sistema.

Em termos numéricos, a subseção 4.2 deste estudo evidenciou que, ao longo do recorte temporal da pesquisa, houve constante maioria de homens ocupando CDs da alta gestão da Universidade. Este dado revela um cenário de segregação vertical de gênero, apontado por Steil (1997) como um fenômeno que contribui para a manutenção das desigualdades de gênero no ambiente corporativo, mantendo as mulheres mais distantes dos espaços de poder.

Diante desses dados, levantou-se os seguintes questionamentos: gestões masculinas conduziriam a outras gestões masculinas? A maioria masculina nesses espaços favorece a uma preferência por perfis masculinos para continuarem ocupando esses espaços?

Para subsidiar a discussão e compreender de forma mais aprofundada a dinâmica que rege o processo de indicação de servidor para ocupar um CD da alta hierarquia da UFS, sob a perspectiva de gênero, foram coletadas as percepções individuais dos entrevistados acerca da existência do que a literatura aponta como um sistema de supremacia masculina na ocupação dos cargos mais elevados das hierarquias organizacionais.

A questão sobre uma possível relação entre a maioria masculina e o histórico de sub-representação feminina na ocupação de CDs da alta hierarquia não foi unanimidade entre os respondentes, provocando três posicionamentos diferentes. O primeiro identificado é o de que não haveria relação entre essas duas situações, ou de que existe, mas esta não seria primordial, uma vez que a indicação para a ocupação desses cargos seria motivada somente por competência técnica:

“Acredito que não (há relação), porque nós temos hoje, por exemplo, no chefe de gabinete (uma mulher gestora), nós temos (uma mulher gestora) como Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, nós temos (uma mulher gestora) na PROEX [...]. Nós já tivemos uma Vice-Reitora [...]. Na época eu achei muito legal isso [...]. Então isso é muito relativo, não é bem assim por ser mulher, é por capacidade técnica, entendeu? Eu vejo

que nós temos excelentes mulheres capacitadas aí para assumir vários cargos dentro da gestão.” (H4)

“Eu não sei se exatamente no serviço público, sobretudo na universidade, que esses cargos sejam atualmente ocupados majoritariamente por homens. Eu posso citar alguns exemplos de diretores de *Campus*, de Centros, que são mulheres. Eu não tenho a informação precisa, talvez a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas tivesse essa informação precisa, mas pelo menos nas reuniões de gestão, quando eu estou participando, eu visualizo também muitas mulheres. Se for falar na alta gestão, a Pró-Reitoria de Extensão é feminina, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas é feminina, a DECAV, que é a divisão, é feminina. Estou falando somente da alta gestão. E, portanto, eu não vejo, grosso modo, uma assimetria em relação ao número de pessoas que estão ocupando esses cargos [...] e diria que também é fruto, talvez, do espírito da sociedade. Como são funções em que as pessoas são eleitas em alguns cargos, então, qualquer pessoa, homem, mulher, independente da concepção de gênero, como se enxerga nesse cenário, pode ser, tranquilamente, na minha avaliação, eleita. Quanto à indicação dos demais espaços, aí eu não consigo te responder com propriedade, porque a escolha foi feita justamente pelo Magnífico Reitor e, certamente, em combinação com o Vice-Reitor.” (H8)

“Eu acho que isso acontece na gestão pública, no serviço público, mas eu acho que é menos forte, menos expressivo que em outros lugares. Porque o serviço público, quem tem competência, ele ascende tranquilamente na carreira, entendeu? Eu não acredito que exista na universidade, aqui na nossa UFS, algum processo claro de... ‘não vai entrar porque é mulher’, é mais competência.” (H6)

“De certa forma existe um machismo estrutural, mas as nomeações de maneira geral na Universidade Federal de Sergipe [...] passam por um machismo estrutural que é natural da sociedade, mas é bem menor do que em outros locais do Poder do Executivo, por exemplo.” (H7)

Percebe-se nessas falas a perspectiva de que as indicações se baseiam em critérios estritamente técnicos. Sobre esse aspecto, importa citar o entendimento de Bjerk (2008) de que a desigualdade do gênero e/ou raça nas organizações não se deve somente às práticas discriminatórias, mas também à dificuldade de se estabelecer um padrão avaliativo das habilidades interpessoais necessárias para a ocupação de determinados cargos corporativos.

Como na UFS e na Administração Pública Federal, em geral, não há parâmetros ou procedimentos de avaliação de competência para a ocupação dos CDs de acordo com a área de atuação, os procedimentos e regras institucionalizados possibilitam a existência de práticas que reproduzem e reafirmam a desigualdade de gênero nas estruturas de poder e nos espaços de tomada de decisão (VAZ, 2018).

Atendo-se às percepções dos entrevistados, foram identificadas outras duas perspectivas sobre uma possível associação entre a maioria masculina e a baixa participação de mulheres na alta hierarquia da UFS - as raízes históricas da desigualdade entre os gêneros, e o maior envolvimento entre pessoas do mesmo gênero nas relações interpessoais na Universidade. O fator da discriminação estrutural foi identificado nas seguintes falas:

“Sim, acredito que (haja relação). Acho que ainda Sergipe é um Estado muito conservador nesse sentido, e há essa tendência de ocupação ainda muito masculina [...]. Eu acho que ainda é a questão do machismo, que é uma coisa um pouco velada, mas que os homens indicam homens, que eles se mantêm firmes nos seus grupos e lutam por seus cargos, e as mulheres ficam um pouco à margem disso.” (M2)

“Eu acho que, historicamente, a gente tem essa configuração e que, mais recentemente, pelos processos de mudança que a sociedade vem passando, a gente vem buscando combater isso. Especificamente sobre a pergunta, eu acho que sim. Eu acho que isso é uma cultura que vem enraizada e que é difícil de mudar. Quanto mais você dá ênfase a ela, nomeando homens e deixando mulheres de fora, mais você está contribuindo para que isso permaneça.” (H12)

“[...] Eu acho que o que faz com que nós não tenhamos ainda 50% pelo menos de mulheres na gestão é o mesmo que faz com que em outros lugares, em outras instituições, a gente também não tenha esse equilíbrio. É esse machismo que a gente tem...ele não vai se desmontar pela constatação da pesquisa, ele vai se desmontar pela prática. Eu acho que a vantagem que nós podemos apontar na UFIS é que a gente tem uma instituição que é educadora [...] do tempo que eu estou na gestão, eu acho que avançou bastante a quantidade de mulheres nas chefias. E com um aspecto particular. São mulheres que têm consciência disso. De que não é fácil, de que não foi uma dádiva, de que chegaram aqui por esforço e se vacilasse, seria indicado um homem. Então, eu acho que isso é um ponto positivo.” (H3)

Corroborando a percepção de que a discriminação estrutural está presente no ambiente laboral da UFS, cabe citar a fala dos entrevistados H7 e H3 que afirmaram ter presenciado comentários que questionavam a capacidade das mulheres de realizarem atividades profissionais com a mesma qualidade que um homem, e de lidar com situações de conflito:

“Já (presenciei comentários depreciativos em relação às mulheres no ambiente laboral). Foram feitos por colegas de trabalho, pela comunidade acadêmica, muitas vezes, os próprios estudantes [...], mas de maneira geral, o que fica mais próximo e visível para mim são os colegas de trabalho. Quando eu posso e me cabe, eu tento dialogar no sentido, não de repreender, porque eu acho que não é a minha função, mas de marcar a posição de que o machismo estrutural não traz nenhum ganho para a UFS [...] Eu só vi até aqui (comentários) relacionados ao trabalho, como se houvesse uma identificação de que o trabalho que é realizado por uma mulher fosse inferior ao trabalho que é realizado por um homem [...] Esse preconceito vem muito mais forte das próprias mulheres do que dos homens, infelizmente, essa é a minha visão. As oportunidades que eu tive de visualizar normalmente são mais de colegas (mulheres) do que de outras pessoas.” (H7)

“Sim, já testemunhei (práticas discriminatórias). E a minha reação foi...como normalmente eu reajo. Eu digo que é outro tempo. Como eu disse, é uma coisa que demora a ocorrer, de ter muita mudança, porque não está apenas na letra da lei. Está na maneira como a gente enxerga o problema, como a gente enxerga o mundo. Então, já presenciei, antes mesmo de vir para a gestão, situações em que há uma piada, ou até se duvida da capacidade para peitar certas situações de tensão, de conflito, e algo que às vezes parece uma preocupação, na verdade esconde uma leitura muito preconceituosa.” (H3)”

Em consonância a essas percepções, cita-se os estudos realizados por Miranda (2010), Estivalet *et al.* (2017), Miltersteiner *et al.* (2020), Trebien *et al.* (2021) e Kloster (2022) que apontaram desequilíbrio entre gêneros nos espaços de poder e tomada de decisão em Instituições de Ensino Superior, sobretudo nos níveis hierárquicos mais elevados, como nos cargos de Reitor, Vice-Reitor e Pró-Reitor. As referidas pesquisas demonstraram que a porcentagem feminina na ocupação desses cargos não alcançou tampouco o percentual de 35%, indicando a discriminação estrutural de gênero como possível fator dificultador para a ascensão das mulheres aos postos de natureza gerencial no contexto universitário.

A terceira perspectiva identificada, por sua vez, é a de que o maior envolvimento entre pessoas do mesmo gênero nas relações interpessoais pode ser um fator de influência para a consolidação da sub-representação feminina na alta hierarquia da UFS. Como os homens historicamente são maioria nos espaços de poder, findam relacionando-se mais entre si nesses espaços, o que possibilitaria maior conhecimento de capacidades técnicas desse grupo, perpetuando as indicações predominantemente masculinas para ocupar os Cargos de Direção pertencentes ao recorte da pesquisa:

“Eu não sei se é isso [...], mas eu acho que como tem um histórico realmente de predominância masculina, acaba que homens se envolvem com mais homens e eles acabam tendo essas indicações, talvez pelo conhecimento. Talvez o que falte é conhecer mais o público feminino da universidade para que conheça o trabalho e aí surjam as indicações. No meu caso, por isso que eu vejo dessa forma, eu nunca sofri nada pelo fato de ser mulher, talvez pelo fato de ser mais nova, né, algumas coisas, mas pelo fato de ser mulher, não. Mas eu precisei mostrar o meu trabalho. Eu não estava sozinha e de repente me acharam, entendeu? Não, eu fui mostrando o meu trabalho.” (M5)

“Há uma relação também que não é unívoca, não é relação direta, não. O fato de ser homem e indicar outro homem. A questão é que as relações interpessoais, elas contribuem também para o conhecimento de perfis. E aí a relação que os homens têm são com os homens. A relação que as mulheres têm são, em sua maioria, com as próprias mulheres. Obviamente que isso não é algo também estanco. Talvez por isso existe essa maior probabilidade de um substituto ser do mesmo sexo.” (H11)

“[...] É evidente que fosse uma reitora, talvez a gente tivesse um outro olhar e o convite fosse para mais mulheres do que homens. Porque se você for olhar, você convida as pessoas que estão próximas de você. Eu não vou convidar uma pessoa que eu nunca vi, que eu não conheço, enfim. Eu vou convidar aqueles que estão próximos. Então, por exemplo, quando foi montada aqui a alta gestão pelo professor Valter, foi assim, quem está próximo? Foi isso, exatamente isso que aconteceu. Então, você tem menos mulheres assumindo esses cargos porque estão menos próximas do Reitor. Se fosse uma mulher, com certeza, as mulheres estariam mais próximas e isso acabaria contribuindo.” (H2)

Sobre essas falas, cabe mencionar a perspectiva de Cooke (1999) de que o preconceito e a discriminação estabelecem um “telhado de vidro” (conceito similar ao Fenômeno Teto de

Vidro) que impede funcionários capacitados de alcançarem seus objetivos de ascensão profissional nas organizações. O autor acrescenta que a figura de um “mentor” – entendido como alguém que ensina e auxilia determinada pessoa na empresa – é um dos principais elementos que possibilitam o crescimento no contexto corporativo.

Entretanto, diversos membros dos denominados “grupos subordinados” – como mulheres e pessoas com deficiência – alegam dificuldade em encontrar alguém disposto a atuarem como seus mentores. Os homens, por sua vez, são procurados por outros homens que lhes oferecem servir de mentores porque fazem parte da mesma rede de relacionamento. Eles fazem parte dos mesmos círculos de amizade, pois frequentam os mesmos lugares e interagem uns com os outros. Essas mesmas oportunidades de interação não estão disponíveis para mulheres ou outras pessoas pertencentes aos grupos subordinados, uma vez que há poucos membros desses grupos em posições de liderança nas organizações (COOKE,1999).

Além dessas três perspectivas, corroborando a análise dos dados numéricos, identificou-se que a participação feminina parece ser mais limitada a determinadas unidades e atividades que historicamente vem sendo ocupado por mulheres, apresenta-se a seguir a perspectiva do entrevistado H11:

“[...] A outra questão é, que é uma questão que também talvez mereça uma atenção, é que esses cargos sempre foram ocupados por homens. Portanto, você acaba criando um hábito de ter um Pró-Reitor de Administração, um Pró-Reitor de Planejamento, uma Pró-Reitora de Gestão de Pessoas, porque a pessoa que ocupava (antes) era uma Pró-Reitora. Essa, vamos dizer assim, há uma manutenção desse quadro [...] vou dar um exemplo, o cargo de secretária deixou de estar ocupado [...] e a gente identificou várias pessoas que poderiam ocupar o espaço, independentemente de gênero, mas preferencialmente mulheres. Por uma questão muito simples, é uma atribuição mais de mulheres do que de homens...a secretaria. Sempre foi. É quase que uma referência ao que já está estabelecido.” (H11)

Sobre esse aspecto, salienta-se que as práticas discriminatórias podem se manifestar de forma implícita, não se revelando em um primeiro momento. No caso da alta gestão da UFS, os dados indicam que, além da segregação vertical de gênero, parece haver uma segregação horizontal na ocupação desses cargos. Tal inferência baseou-se tanto nos dados numéricos, quanto nas entrevistas, que apontaram limitações de acesso baseadas no gênero e na unidade vinculada ao cargo.

Importa lembrar que a segregação horizontal se refere à tendência de estabelecer o acesso de homens e mulheres a diferentes atividades. A literatura aponta que, em decorrência disso, há maior concentração de mulheres em profissões voltadas aos cuidados e à ajuda, fato

que advém do papel de protetora que lhes foi atribuído e que se transpôs também para a esfera pública (YANNOULAS, 2002; STEIL, 1997).

Torna-se comum, portanto, a presença de mulheres em funções de apoio, e de homens em funções de direção e planejamento, atribuindo à figura masculina ocupações consideradas mais prestigiadas e valorizadas pela sociedade (ZIN, 2022; BORDIEU, 2002). A fala do entrevistado H11, portanto, corrobora a concepção de Saffioti (1992), de que a tentativa de construção da mulher como dominada-explorada, é caracterizada pela naturalização.

Diante dos dados apresentados e dos preceitos apontados pelo Fenômeno Teto de Vidro, há evidências de que a maioria masculina pode ser um fator de influência na conformação da desproporção entre gêneros na ocupação da alta hierarquia da UFS, verificada ao longo do período de 2013 a 2022. Aspectos relacionados à maior interação interpessoal entre homens nesses espaços, bem como práticas discriminatórias baseadas nos papéis sociais dos gêneros foram identificados como possíveis pilares de um sistema de supremacia masculina na alta hierarquia da UFS.

6.3.2 Categoria “exercício do cargo”

No presente estudo, além de identificar possíveis desafios para as mulheres acessarem os CDs da alta hierarquia, buscou-se compreender se elas enfrentam desafios em decorrência do gênero para exercer esses cargos.

Fundamentando-se nas vertentes de interpretação do Fenômeno Teto de Vidro que considera as dimensões da divisão sexual do trabalho e das práticas discriminatórias, foram traçadas as subcategorias “Comportamentos discriminatórios”, “Atividades familiares *versus* atividades profissionais” e “Ambição em ocupar cargos de liderança”.

6.3.2.1 Comportamentos discriminatórios

Estudos têm evidenciado que mesmo as mulheres que conseguem romper as barreiras apontadas pelo Fenômeno Teto de Vidro, enfrentam dificuldades ao exercerem poder nos espaços que historicamente sempre foram ocupados exclusivamente por homens, em decorrência das relações hierarquizadas entre os gêneros (BERTOLIN; MACHADO, 2018; ESTIVALET *et al.*, 2017). Coletou-se, portanto, as percepções dos entrevistados acerca da existência de práticas discriminatórias contra as mulheres no exercício de atividades gerenciais.

Em princípio, levantou-se um questionamento em relação à autoridade de mulheres que ocupam cargos gerenciais de alto nível hierárquico na UFS. Nenhum dos entrevistados relatou ter percebido comportamentos discriminatórios em relação à autoridade desempenhada pelas mulheres gerentes no alto nível hierárquico da Instituição. Entretanto, foram identificadas situações dessa natureza com mulheres nos níveis hierárquicos inferiores:

“Sim, no meu caso eu acho que sim (minha autoridade é respeitada da mesma forma que a dos homens). Mas eu acho que porque eu sou professora na Universidade e tenho a titulação máxima que poderia ter. E aí eu acho que isso também tem uma influência direta, porque se for, no caso assim, de coordenadoras mulheres, que são técnicas ou, enfim, eu já vi ter diferenças, assim, de tratamento, inclusive de coordenadoras ligadas a mim, de servidores não respeitarem a autoridade delas. (Eu percebi essas atitudes) em conversas entre os servidores e algumas atitudes perante a servidora também que estava ocupando o cargo de coordenação.” (M2)

Para Bertolin e Machado (2018), mesmo que algumas mulheres consigam ocupar lugares de destaque, a partir do modelo e das regras construídas pelos homens e para os homens, sua posição passa a ser questionada, seja pela maneira pela qual teriam chegado ao poder, ou pela capacidade de exercerem determinadas funções. Entretanto, considerado a fala da entrevistada M2, há a possibilidade de que a carreira de docência desempenhada pelas ocupantes dos CDs da alta hierarquia, no contexto da UFS, constituam uma proteção a questionamentos sobre suas autoridades enquanto gestoras.

Ainda sobre a questão da autoridade, identificou-se nas entrevistas a percepção de que, ao alcançarem uma posição gerencial, elas se comportam de maneira assertiva:

“Na maioria das vezes que mulheres ocupam espaços que são tradicionalmente ocupados por homens, elas têm condutas e posturas semelhantes ou piores do que os homens, em termos de autoritarismo, em termos de uma conduta que não tem a sensibilidade [...] na maioria das vezes, se ela não tiver uma experiência, ela não permanece, porque os homens vão exatamente cobrar isso o tempo todo. Vão cobrar respostas, vão cobrar e aí ela não consegue se manter. Por outro lado, se ela tem uma experiência e ela tem um pulso firme, às vezes é decidida, ela também cria algum tipo de conflito [...]” (H11)

“Talvez seja mais fácil (analisar se a autoridade das mulheres é tão respeitada quanto a dos homens) quando eu coloco quem me substitui, que, via de regra sempre é mulher. Então, são duas mulheres (que me substituem), duas feministas, e elas se impõem muito [...]. Eu costumo dizer que quando eu saio, a (minha unidade) ganha em elegância, mas não perde em firmeza. Então, elas conseguem, mas talvez por terem um preparo de se impor. E que preparo é esse? Justamente o preparo de saber que vão lidar, muitas vezes, com situações em que a questão de gênero pode jogar contra elas. E talvez por já ter essa preparação, elas consigam evitar qualquer coisa desse tipo [...] não é uma postura autoritária, mas é uma postura de autoridade quando estão falando.” (H3)

Essas falas vão ao encontro do estudo realizado por Miltersteiner *et al.* (2020), que verificaram que as mulheres, ao buscar ocupar posições mais estratégicas as mulheres são desafiadas a compensar os estereótipos de fragilidade e as barreiras à ascensão. (MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Henderson, Ferreira e Dutra (2016) apontam ainda que há uma pressão pela masculinização dentro das organizações, contribuindo com a lógica das oposições binárias, que preconizam que as mulheres possuem sentimentos e intuições, enquanto os homens possuem agressividade e racionalidade. Tal lógica faz com que esses preceitos sejam estabelecidos como um padrão no contexto corporativo, fazendo com que as mulheres adotem posturas consideradas masculinas para serem aceitas ou se adequar aos papéis de liderança requisitados pelas organizações (LIMA *et al.*, 2013).

Ainda com relação às práticas discriminatórias, duas entrevistadas relataram ter sido objetos de comentários que questionavam a idade e/ou tempo de exercício na instituição, ambos considerados insuficientes para exercer um CD de alto nível hierárquico. Entretanto, um entrevistado também reportou que foi alvo de questionamentos da mesma natureza. Diante dessas informações, considera-se que, possivelmente, há resistência a lideranças mais jovens na Instituição, independente do gênero. Entretanto, são necessários estudos mais aprofundados acerca dessa questão.

Além de percepções sobre a autoridade exercida pelas mulheres, foram coletadas informações a respeito de atitudes depreciativas em relação às mulheres no ambiente laboral. A entrevistada M1 relatou ter presenciado situações de tomada de decisão em que as mulheres não foram ouvidas, quando ainda não fazia parte da equipe gestora da alta hierarquia da UFS:

“Com relação à parte pejorativa mesmo, ao pé da letra, por ser mulher, eu nunca presenciei uma situação de diminuição e redução daquela profissional. Mas já presenciei o seguinte: tomadas de decisão em que as mulheres não são ouvidas [...] A decisão já vem montada em uma reunião de trabalho, por exemplo, e a nossa opinião não foi considerada. Nesse sentido, eu já ouvi, já presenciei, vivenciei alguns pontos também. Mas te digo, não somente na universidade, como também em outros ambientes profissionais de trabalho.” (M1)

As falas dos entrevistados H10, H1 e H12, por sua vez, apontam comentários de objetificação do corpo feminino, além de casos de assédio sexual praticados por funcionários da Instituição:

“Sim. Bom, essas atitudes, sem justificar, nós somos socializados em padrões machistas. Hoje, eu, particularmente, faço um esforço de me policiar, porque há uma série de práticas e comentários que já estão arraigados. Mas é uma situação bem complicada, sobretudo, tive situações similares lá (em outra unidade), de denúncia de assédio, de bolsistas com colegas de trabalho. Então, sempre tem um comentário de

tom sexista, sempre tem um comentário de tom machista. E aí, eu tenho discutido bastante isso no ambiente de trabalho e tenho pensado em adotar práticas de equidade nesse sentido. Mas, de fato, a gente tem sim práticas, não há como negar.” (H10)

“Já, infelizmente. Veja, eu não presenciei nenhuma cena. Ou seja, não vi alguém fazendo algum comentário. Mas o comentário foi da pessoa que sofreu, digamos, a violência. Não chegou a ser uma... ela me relatou. Esse foi o único relato que eu escutei. E a pessoa que fez a ação, ela saiu da UFS. Não por esse motivo, mas saiu da UFS. Mas assim, foi estranho de ouvir [...] Sim, assédio sexual. Mas como eu te disse, não saiu por esse motivo. Veja como as coisas são estranhas, né? Uma coisa tão séria, tão grave e a pessoa saiu..., mas não foi por isso. Não houve (formalização de denúncia), né? A única pessoa que ela contou foi a mim porque, assim, a gente criou uma relação um pouco mais próxima, mesmo que fosse chefe, mas nesse momento ela teve confiança de falar sobre isso, né? E não tinha sido recente. Por isso que eu te disse, a pessoa que já tinha até saído da UFS.” (H1)

“Já presenciei (comentários sexistas). Isso é uma prática, não vou dizer comum, mas histórica de muitos homens. Mais recente eu tive um caso parecido. Eu não tive uma reação de reprovar isso, mas eu tive uma reação que deixou claro para ele que eu não consentia com aquilo, pela minha reação mesmo de não corroborar com o sorriso, com a risada [...] enfim, não dar prosseguimento. Como eu não tinha muita abertura com a pessoa, eu não fiz uma crítica mais incisiva em relação a isso.” (H12)

Considerando a gravidade das situações, é pertinente destacar que o assédio sexual gera impactos inimagináveis na mulher. Tais situações, geralmente, são provocadas por pessoas com quem a vítima tem algum vínculo e, muitas vezes, por medo, ela silencia. Nesses casos, há grandes chances de um mesmo agressor acometer outras mulheres (VARJÃO, 2020).

Atendo-se aos objetivos da pesquisa, apesar das falas não evidenciarem se as situações foram direcionadas às mulheres que desempenham atividades gerenciais de alto escalão, elas indicam que no ambiente laboral da UFS, de forma geral, há comportamentos e falas discriminatórias advindas da internalização de concepções sexistas que sustentam as relações de gênero. Essa realidade contribui para a manutenção e reprodução de uma cultura machista no ambiente da Instituição.

Em um ambiente universitário machista, as mulheres muitas vezes podem ser subestimadas, ignoradas, desvalorizadas ou até mesmo hostilizadas por colegas e superiores. Isso pode afetar diretamente a sua autoconfiança e autoestima, e diminuir a sua motivação para buscar posições mais altas na hierarquia acadêmica. Além disso, a existência de práticas discriminatórias reforça estereótipos de gênero e expectativas sociais que limitam a participação e a ascensão profissional das mulheres (FREITAS, 2018).

Entretanto, no que tange às mulheres gerentes da alta hierarquia da Universidade, os dados indicaram que estas parecem ser menos afetadas por práticas discriminatórias no

exercício de suas funções, possivelmente em decorrência de fatores relacionados à titulação acadêmica, à carreira de docência e/ ou à própria hierarquia do cargo.

6.3.2.2 Atividades familiares *versus* atividades profissionais

As análises realizadas nas subseções anteriores, não afastam a linha de interpretação do Fenômeno Teto de Vidro que considera o impacto da divisão sexual do trabalho no cenário de sub-representação feminina nos espaços de poder. A indicação de 35 homens em detrimento de 15 mulheres para ocupar cargos de alta hierarquia durante o período selecionado para o estudo, é analisado de forma interseccional com aspectos relacionados às normas sociais que estruturam e estabelecem o que seriam os espaços masculinos e os espaços femininos (ZIN, 2022).

Considerando as pesquisas realizadas por Trebien *et al.* (2021) e Hoffmann *et al.* (2017), que demonstraram que a sobrecarga proveniente da necessidade de conciliar as atribuições do âmbito profissional e da vida doméstica era maior para as mulheres, questionou-se os entrevistados sobre a percepção de dificuldade em conciliar as atividades familiares com as profissionais. Em consonância aos referidos estudos, os homens, de maneira geral, não relataram sentir dificuldade em desempenhar tais atividades. Além disso, foram citados fatores contributivos para a conciliação dos trabalhos referente a essas duas esferas, como ausência de filhos pequenos em casa e divisão das atribuições domésticas com a companheira:

“Não que haja uma dificuldade. É que a gente, para ter uma carreira acadêmica, a gente geralmente abre mão do convívio familiar [...] eu tenho a esposa que faz as vezes de pai e mãe. Ele leva filho para a escola, traz, etc. Eu fico mais dedicado à minha atividade profissional.” (H6)

“Dentro da rotina do nosso casamento existem acordos em que cada um tem suas funções. Então as atribuições do dia a dia afetam bastante a minha função, mas afetam muito mais a minha esposa, que é pesquisadora também [...]. Ela é muito mais limitada por atribuições que, de maneira geral, a mulher assume, por exemplo, com a maternidade. Isso afeta bastante, mas para mim afeta também, porque eu tenho várias atribuições em casa por um acordo que tenho dentro do nosso casamento, que eu tenho que fazer, isso limita muito. Mas afeta, no caso, de uma forma menos representativa do que em relação a minha esposa. Não tem comparação.” (H7)

“Bem, para mim não é difícil, até pela minha condição masculina. Hoje em dia ainda existe uma carga de responsabilidade doméstica em cima da mulher, embora eu tenha uma postura colaborativa. Eu acho que eu faço de tudo na minha casa, mas eu tenho, digamos, quem me diga o que fazer em casa. Então, eu acho que a responsabilidade (para a mulher), sim, ainda é maior. Então, no meu caso, não existe esse grande problema de conciliação, até também por uma questão de idade, eu não tenho mais filhos para levar no colégio, essas coisas.” (H9)

Percebe-se que, além da ausência de relatos que evidenciem dificuldade para o desenvolvimento das atividades profissionais, os entrevistados H7 e H9 reconhecem que suas companheiras são mais afetadas pela dinâmica que envolve a conciliação das esferas doméstica e profissional. Da mesma forma, os dados apresentados no *Global Gender Gap Report 2020* indicam que, em âmbito mundial, há desproporção na divisão das responsabilidades domésticas e de cuidado, sendo que as mulheres continuam a assumir a maior parte dessas atividades. Em nenhum país do mundo o tempo dedicado pelos homens ao trabalho não remunerado (principalmente doméstico e trabalho voluntário) é equiparado ao das mulheres (WEF, 2020).

Tratando especificamente da maternidade, foi corroborado o pressuposto de que na UFS este poderia ser um desafio para as mulheres exercerem cargos gerenciais de alto nível hierárquico. Sobre essa questão, as entrevistadas M1 e M5 apontam que há algum esforço para conciliar a maternidade com as atividades profissionais, em decorrência das demandas advindas dos cargos gerenciais que ocupam:

“De forma geral, meus desafios maiores são questões pessoais mesmo, familiares, pelo fato de ser mãe, pelo fato de ter criança, né, e aí, essas demandas pessoais, de maternidade pesam pra gente, claro, né, enquanto mulher [...] Não considero dificuldade, pelo fato da universidade nos deixar muito confortáveis. E se houver um problema, a gente vai resolver o nosso problema pessoal e a gente vai posteriormente repor aquela atividade que seja necessária.” (M1)

“Para mim, (os maiores desafios para desempenhar atividades gerenciais) é conciliar a vida por ser mulher. Maternidade, casa e outras questões como essa. No trabalho, o fato de ser mulher não implica em nada, de verdade... (A dificuldade de conciliar acontece) porque é um cargo que exige dedicação 24 horas, praticamente. Talvez seja um exagero falar isso, mas você tem que estar atento realmente a tudo. Então, você tem que estar atento até quando você está de férias, mas não é pelo fato do gênero, é pelo cargo em si. Por mais que a gente se polície, que a gente precisa do momento de descanto, do momento familiar, mas a gente está sempre atento. É como se o relaxamento total nunca acontecesse, mas é pela obrigação do cargo.” (M5)

As demais entrevistadas relataram não sentir dificuldade para desempenhar suas funções familiares e profissionais, seja pela ausência de filhos e/ou companheiros na residência, ou pela divisão colaborativa das atividades domésticas. Estas percepções convergem com os estudos de Miltersteiner *et al.* (2020) e Yannoulas (2002), que indicaram o apoio familiar e a ausência de companheiro e/ou filhos na unidade doméstica como facilitador para o exercício de atividades profissionais pelas mulheres:

“Eu não tenho problema quanto a isso, porque eu tenho um suporte em casa, né? E eu acho que por organizar mesmo a vida para que aconteça assim. Então, a gente tem uma divisão de atividades em casa, de cuidar de casa, em que um supriu o outro, com as crianças também. Os mesmos problemas que eu teria são os mesmos problemas

que o meu marido teria. Não é porque eu sou mulher que eu tenho mais responsabilidade em casa. Não tem diferença, assim, no impacto do trabalho” (M2)

“[...]a minha vida pessoal não atrapalha. Eu ainda me sinto privilegiada em relação a muitas colegas que têm filhos pequenos, têm marido e têm várias coisas para poder dar conta. Eu ainda me considero assim, ainda estou num lugar tranquilo, então é por isso que eu entendo que não atrapalha.” (M3)

“Eu não sou casada [...] então o meu tempo é todo para mim mesmo. Então mesmo que eu tenha que levar trabalho para casa, eu levo sempre, me sinto confortável com isso. Não é um problema para mim. Porque assim, são minhas escolhas, o horário que eu faço, sábado e domingo eu escolho trabalhar [...] às vezes eu levo porque eu tenho tempo e eu prefiro fazer. Então é uma questão de escolha, porque eu tenho essa possibilidade de executar.” (M4)

Diante das análises apresentadas nesta seção, percebe-se que, ainda que a gestão do lar tenha sido identificada pelos entrevistados como responsabilidade de ambos os gêneros, as mulheres – sobretudo as que exercem a maternidade - ainda parecem ser mais afetadas em suas trajetórias profissionais pelos arranjos estruturais que estabelecem a divisão sexual do trabalho. Tratando especificamente do exercício de cargos gerenciais da alta hierarquia da UFS, os dados indicam que a conciliação da vida privada e profissional em detrimento da disponibilidade de tempo que o exercício de CD demanda parece ser menos desafiadora para os homens do que para as mulheres que possuem companheiros ou filhos pequenos.

6.3.2.3 Ambição em ocupar cargos de liderança

Segundo a vertente de interpretação do Fenômeno Teto de Vidro que considera aspectos relacionados à Divisão Sexual do Trabalho, um dos pilares que estabelecem o cenário de menor participação feminina na alta hierarquia das organizações é a autoexclusão das mulheres desses espaços. Essa postura seria motivada pela dificuldade em conciliar a vida pessoal e profissional, e pela internalização de códigos sociais que determinam que elas não possuem as características necessárias para exercer posições de liderança (VAZ, 2018).

Nesse mesmo sentido, o entrevistado H1 mencionou o aspecto de que há possibilidade de que as servidoras da Instituição tenham menos ambição em ocupar cargos gerenciais em relação aos homens. A entrevistada M4, por sua vez, levantou o questionamento sobre o interesse das mulheres realmente desejarem ocupar esses espaços:

“Eu acho que há muito mais vontade dos homens de assumirem cargos do que as mulheres. Essa é a minha percepção como homem. Então, por exemplo, eu não sei qual é a sua aspiração em termos de gestão. Não sei, não conheço. Mas eu percebo

muito que existe mais desejo masculino de poder do que feminino. Mas isso, como eu te digo, é percepção masculina.” (H1)

“Porque, assim, é uma coisa que a gente vê de forma geral, esse discurso geral da necessidade da mulher estar no poder, né? Nos cargos. E também tem uma coisa, é saber se as mulheres querem também. Porque, por exemplo, quando você vê na política, aí eu pergunto assim: estar na política é um querer? A mulher está realmente se colocando à disposição ou não? Porque, às vezes, assim, não está aqui, mas será que não está aqui, não está ocupando mais espaço, é porque não se colocou à disposição? Porque nem todo mundo tem condição de tempo e nem disposta a estar nesse espaço, porque exige muito da pessoa, né?” (M4)

Paradoxalmente ao que aponta a literatura e a essas percepções, todas as mulheres entrevistadas, apesar dos desafios, demonstraram estar satisfeitas em exercer Cargos de Direção, e manifestaram interesse em continuar contribuindo na Instituição em posições de liderança, caso haja essa possibilidade:

“Adoro (ocupar posição de liderança). Por várias razões. Eu gosto do sentimento de ajudar as pessoas, né? Eu gosto de resolver problema, e o que não falta é problema chegando. Então, quando eu consigo resolver o problema, a satisfação profissional é muito grande [...] eu me sinto bem satisfeita onde eu estou hoje. Gostaria de poder ter mais tempo de realizar tudo que eu quero fazer. Não sei se vai dar, mas deixando a semente plantada, o próximo vem e faz.” (M5)

“Amo liderança, amo gestão. Gosto, me dou bem, me relaciono bem com as pessoas, isso é um facilitador. Quando a pessoa tem uma relação interpessoal positiva, isso contribui para que as coisas funcionem bem, para o trabalho funcionar bem, para que o ambiente funcione bem. Então, a resposta é sim, gosto de estar no papel de liderança. [...] Então, quero continuar contribuindo para a universidade [...] e se tiver novos cargos, novos passos, convites, estarei disponível para contribuir.” (M4)

“Sim (gosto de ocupar posição de liderança). Eu acho que a atuação, assim, na liderança te permite pensar estrategicamente e propor coisas para a melhoria da área. E acaba que quando a gente está em uma função mais executiva, a gente não consegue chegar nesse nível de proposição, né? De análise estratégica da conjuntura que se tem, e de proposição de melhorias. Então, acho que isso é a melhor coisa que tem de estar na gestão, a gente conseguir propor e ver as coisas se realizando também.” (M2)

“Bem, estar aqui hoje foi uma escolha minha [...] É uma experiência boa, enquanto profissional, a gente sabe que dentro da área você só acessa alguns conhecimentos quando você alcança também alguns postos. Então a liderança de estar nesse cargo (que ocupo atualmente), de uma universidade federal, é um cargo de muita responsabilidade, mas também de muito aprendizado. Eu gosto de descobrir algumas coisas da minha personalidade, descobrir algumas coisas do meu jeito de fazer a profissão que eu não conhecia e eu descobri aqui nesse cargo.” (M3)

“Eu amo liderança [...] Eu consigo lidar com a pressão. Tem colegas que não conseguem. Que vão ser bons em outras vertentes, em outras áreas profissionais, em outras ações profissionais. Mas eu consigo lidar bem com a pressão. Eu aguento a pressão. Eu sou dinâmica. Então eu gosto de dinamismo. Eu não gosto do ‘beabá’. Eu tenho horror a ‘beabá’. Tenho horror a zona de conforto [...] eu me enxerguei como profissional no momento que eu assumi o cargo de gestão. (M1)

Além das percepções das entrevistadas, para a análise da subcategoria “ambição em ocupar cargos de liderança”, é relevante considerar o retrato da ocupação dos Cargos de Direção de menor hierarquia exposto no Gráfico 10. Pode-se interpretar a crescente participação de mulheres nesse nível hierárquico como um indicativo de que há um número expressivo de servidoras na Instituição dispostas a exercerem cargos de natureza gerencial.

Em consonância a esse entendimento, apresentam-se a seguir falas de entrevistados que acreditam que há mulheres interessadas em assumir cargos de gestão, porém há fatores como o machismo estrutural e as relações interpessoais na Universidade que podem dificultar o acesso:

“Já tive discussões, conversas sobre o motivo de até hoje a gente não ter tido uma reitora mulher, por exemplo. E a resposta nesse círculo foi de que a culpa era das mulheres, porque elas achavam que não tinham capacidade para assumir os cargos. E isso é uma desculpa terrível, assim, masculina para uma situação que a gente sabe que não é assim. Eu acho que é muito mais a questão ainda do machismo estrutural [...] do que de competência. Mais de práticas discriminatórias mesmo, do que da autoexclusão da mulher a esses cargos.” (M2)

“Um colega de trabalho disse que era culpa das mulheres não estarem em cargo de gestão, que havia espaço para isso, mas que as mulheres não se mostravam interessadas. Eu não acho que seja isso. Eu acho que tem muita mulher interessada sim. Talvez o que precise ser feito é exatamente isso que eu falei, de abrir um pouquinho o campo de relacionamentos, que pode ser manifestado pela própria mulher ou não, pode ser manifestado pela própria gestão como um todo [...]” (M5)

Nesse sentido, os dados apresentados apontam que, em uma perspectiva geral, não há por parte das servidoras um movimento de autoexclusão de cargos de liderança, uma vez que desde 2018 há um aumento gradual de mulheres nos CDs de hierarquia inferior. Ademais, as mulheres que atuam na alta hierarquia demonstraram satisfação em exercer atribuições de natureza gerencial e em ocupar posição de liderança nas suas respectivas áreas de atuação. Sendo assim, não foi percebido o aspecto da ausência de ambição apontado por Vaz (2018).

6.3.3 Categoria “desigualdade de gênero na gestão”

Conforme mencionado no capítulo introdutório desta pesquisa, a Universidade Federal de Sergipe recebeu o selo ODS como uma das Instituições que atua de forma a atender uma ou mais diretrizes propostas pela ONU na Agenda 2030 no estado de Sergipe. Em consonância a este reconhecimento, publicou um edital para apoio a projetos de pesquisa relativos à Representatividade Feminina no Ambiente Acadêmico.

Considerando que a UFS é uma instituição que reconhecidamente fomenta ações de promoção à igualdade de gênero no âmbito acadêmico, e, de acordo com os objetivos da

pesquisa, levantou-se os seguintes questionamentos: como a alta gestão da UFS percebe a questão da desigualdade de gênero na esfera administrativa da Instituição? Há interesse em promover ações afirmativas para mitigar essa realidade? Os gestores priorizam a igualdade de gênero na ocupação dos espaços de poder de suas respectivas unidades?

Nessa perspectiva, os entrevistados foram questionados sobre a necessidade, em suas percepções, da realização de ações institucionais para promover maior equilíbrio entre gêneros na ocupação de cargos da alta hierarquia da UFS, e se, enquanto gestores, consideram a questão da igualdade de gênero quando indicam servidores para exercer Função Gratificada ou Cargo de Direção, quando for o caso. Ademais, também foram coletadas percepções gerais acerca do cenário de sub-representação feminina verificada na alta hierarquia da UFS.

6.3.3.1 Percepções gerais

Ao serem questionados sobre os motivos determinantes para a desproporção entre gêneros na alta hierarquia da UFS, verificou-se diversos posicionamentos, desde a atribuição dessa realidade à questão de indicação baseada em critérios técnicos, falta de interesse das mulheres em assumirem esses CDs, machismo estrutural, ou ainda que elas estão atuam de maneira mais representativa na área de pesquisa científica:

“Não, eu não acredito que (esse cenário) seja alguma coisa deliberada. Eu vou dar o exemplo [...] na (minha unidade), a direção (de determinada divisão) é ocupada por um sexo feminino. Subordinada a ela, tem as outras divisões, que também são do sexo feminino. E só uma divisão que é sexo masculino. Então, não foi nada programado. É a questão do momento, a situação do momento. O servidor que está mais preparado, nesse caso específico, é que a gente designa ocupar o cargo ou a função.” (H1)

“Eu acho que o maior, digamos, definidor é esse [...] Ainda acho que o fato de ter pouca, digamos, pouca visibilidade e pouca ambição faz com que você tenha menos mulheres dentro dos cargos da alta gestão.” (H2)

“Acho que nos cargos técnicos, nos cargos de execução, até nas coordenações mais baixas que ocupam o FG, acho que (as oportunidades) são todas iguais. Agora, quanto parte para a alta hierarquia, não. Não é tudo igual. Parece que pega algumas para cumprir uma cota, para não dizer que não tem ninguém.” (M2)

“Eu acredito que as mulheres estão mais preparadas para a pesquisa de universidade. Eu vejo isso. Quando você vê a mulher na área de pesquisa, elas são de ponta mesmo. Dá um baile no gênero masculino da Universidade. Você deve ter esses dados aí e eu não estou errado. Porque, no meu entendimento, elas são capacitadas, tanto quanto os homens para assumir a gestão de uma universidade. Eu vejo até melhor. Porque a mulher tem uma visão totalmente mais pragmática, são mais detalhistas [...]” (H4)

Essas percepções indicam que a desigualdade de gênero parece ser um assunto ainda pouco debatido na Instituição, ou debatido internamente de maneira insuficiente, de forma a não possibilitar uma compreensão mais clara acerca da sub-representação feminina na alta gestão da UFS. Desse modo, é imprescindível que a Instituição priorize em sua agenda debates acerca da igualdade de gênero nas posições de liderança, pois, além do estabelecimento de normas e procedimentos, é necessário a difusão de valores e da educação para que as mulheres efetivamente tenham igualdade de oportunidades nesses espaços (CREPALDI, 2022).

6.3.3.2 Ações afirmativas

A análise da desigualdade de gêneros tem gerado acentuadas mudanças na produção de conhecimento e na realidade cotidiana. Trata-se de reconfigurações que englobam sexualidade, relações de trabalho, vivência do que é considerado íntimo e pessoal e padrões de participação na esfera pública (BIROLI, 2018). Essa pauta tem sido abordada sob diferentes perspectivas, e os estudiosos têm progredido na mensuração econômica e social e na busca de intervenções exitosas, especialmente na regulação das relações de trabalho (ZIN, 2022).

Considerando que a universidade é uma instituição social diferenciada e caracterizada por sua autonomia intelectual (CHAUÍ, 2003), é fundamental que tais instituições contribuam na aplicação de políticas que mitiguem práticas discriminatórias contra a mulher. A UFS, por sua vez, tem tratado a questão de gênero por meio de ações pontuais e que não são regulamentadas por resoluções ou outros atos normativos, não sendo consideradas como políticas, uma vez que a efetivação de uma política pública pressupõe ações institucionalizadas, regulamentadas, com acompanhamento, e assim, “desdobram-se em planos, programas, projetos, bases de dados ou sistema de informação e pesquisas” (SOUZA, p. 26, 2006).

Nesse sentido, os entrevistados foram questionados sobre a necessidade de ações institucionais para promoção da igualdade de gênero na alta hierarquia, e, de forma geral, mostraram-se favoráveis. Entretanto, houve ponderações sobre a possibilidade de as mulheres serem menos predispostas a ocuparem cargos gerenciais, uma vez que não há nenhuma limitação institucional para que elas ocupem esses postos. Além disso, foi mencionado a importância de manifestação da comunidade acadêmica acerca dessa problemática:

“Como uma cota, por exemplo? [...] Não. Eu acho no sentido de você incentivar, de você mostrar as possibilidades [...] Se você olhar dentro da universidade, a gente tem as maiores cabeças, tanto homens quanto mulheres, Então, tem muita gente capacitada aqui dentro. Talvez o que implique é exatamente isso. Como a mulher tem uma carga social mais pesada que o homem, é cultural também, a gente acaba cuidando de mais

coisas, infelizmente. Talvez o peso de todas essas funções, mais condicionada a um cargo de gestão, coloque para algumas mulheres na balança e fale: ‘olha, talvez eu não tenha interesse’. Mas se a gente conseguir desenvolver ações onde a gente mostra que é possível equilibrar, que a gente precisa mudar isso, que é responsabilidade do homem e da mulher dentro de casa, por exemplo, talvez a gente consiga incentivar e encorajar mais mulheres a quererem também isso. Porque não sei se elas não querem, mas eu não vejo empecilhos colocados dentro da administração institucionalmente, para elas não participarem.” (M5)

“Eu acho que aí não passa por campanhas propriamente. Eu acho que isso é uma questão muito mais, se eu fosse mulher, pensar do ponto de vista da capacidade, da iniciativa, do empoderamento, das questões que são próprias dessa nova fase do mundo moderno. Tem uma questão que eu acho que é importante, que é tirar o peso que se tem de que são os homens que decidem [...] é você imaginar que você vai ocupar, por exemplo, unidades como chefia de departamento, disputar eleição de centro, disputar eleição para reitor ou ser convidada na medida do possível. Mas isso depende muito, a meu ver, pode ser um pré-julgamento, também da perspectiva da mulher...delas quererem ocupar esses espaços. Se ela não pleitear também... não vai ocupar nunca. É mais natural, e aí não sou eu que estou dizendo, é da dinâmica da sociedade reconhecer que o homem ocupa esse espaço. Como gestor, como prefeito, como alguma coisa. Quando uma mulher vai ocupar esse espaço, você já tem um viés. Talvez ela não seja tão competente para ocupar aquele espaço.” (H11)

“Então, quando você fala a igualdade de gênero dentro da gestão, é o que eu falei... tem que ter o interesse também das mulheres. Eu vejo por esse lado. De quererem montar um grupo para assumir a Reitoria, uma Pró-Reitoria. Eu sei que tem mulheres capazes para isso. Então, eu acho que, meu entendimento, é só surgir que vai ser apoiado. É claro, se tiver capacidade técnica também. Tem tudo isso. Não estou falando que o homem tem capacidade técnica. Não é isso não. Estou querendo dizer que se elas têm capacidade técnica e querem assumir aquilo lá, para mim é indiferente. Eu não faço assim. Para mim é tranquilo.” (H4)

“[...] Eu acho que a gestão talvez não tenha essa ação de livre espontânea vontade. Talvez seja uma ação pressionada. Eu acredito nisso, que não haveria um interesse, uma intenção. Então, precisa ter uma provocação. E essa provocação pode vir tanto da comunidade externa, como da própria, com membros da gestão [...] temos os sindicatos, temos os próprios... Nós temos alunos, alunas, técnicos, sejam professores, sejam os docentes, ou sejam os técnicos. [...] Acho que seriam essas pessoas mesmo, né? A construir ações, né? Para poder estar sempre provocando essa reflexão, essa possibilidade de novas formações, de novas tentativas com novas pessoas. Mas acho que essas ações, tanto podem vir da gestão como da própria comunidade. Porque as pessoas têm esse interesse, elas entendem que a sociedade não muda por si só. Quem muda a sociedade são as pessoas, né?” (M3)

Entretanto, apesar de não se oporem ao desenvolvimento de ações de promoção à igualdade de gênero, quando questionados sobre as indicações de servidores para ocupar CD e FG em suas unidades, a maioria dos entrevistados afirmou não considerar o aspecto da igualdade de gênero e/ou demonstraram resistência à questão, argumentando que suas escolhas são respaldadas apenas por critérios técnico e/ou disponibilidade:

“Não (considero a igualdade de gênero). É pela capacidade técnica. A competência. A gente tem que ir por esse caminho. Se for assim... está louco. Vou dar um exemplo para você. Tem um setor aqui, muito técnico, dentro da (minha unidade). Só tem

mulher. Só tem um homem. É extremamente detalhista o setor. Não estou brincando. São muito mais capacitadas, eu vejo na genética. Muito mais preparadas.” (H4)

“Acho que a análise é mais por competência técnica e disponibilidade. Às vezes a gente gostaria que alguém assumisse, mas a pessoa não tem disponibilidade. E eu acho que o importante é levar em consideração a paridade técnica mesmo das pessoas. Então a gente já teve aqui maioria de coordenadoras mulheres, e hoje a gente está com maioria de coordenadores homens.” (M2)

“Eu diria, eu tenho toda a tranquilidade de dizer que para mim é totalmente indiferente. Recentemente eu substituí o meu braço direito aqui na (minha unidade) que é um homem e a função de assessor técnico passou a ser exercida por uma mulher. Eu sou assim por critério meramente técnico. Não foi para poder dar importância ao fato dela ser mulher, porque eu acho, se você me permite, que vocês não precisam... Não, seria ousado dizer que não precisa, porque em um ambiente machista, às vezes não basta ser competente, mas eu me orgulho de dizer que no meu caso eu não precisaria, porque a decisão aqui foi justamente de ordem técnica.” (H9)

“Eu vejo a pessoa, a qualificação da pessoa como técnica, entendeu? Aí eu vejo, ‘ó, essa pessoa é a mais qualificada para ocupar o cargo de chefia’, por exemplo, entendeu? Aí eu vejo, aí a gente faz a indicação. Eu não considero o gênero nesse caso, entendeu? Eu vejo sempre a qualificação. Porque, pra mim, é como eu te falei, não importa se é homem ou se é mulher. O que importa é que ela, essa pessoa, desempenhe a função a que ela foi designada, entendeu? Sim. Da melhor forma possível.” (H5)

Considerando a avaliação de capacidade técnica mencionada pelos entrevistados, cabe supracitar a perspectiva de Lopez (2015) e Vaz (2018), de que a implantação de sistemas internos que estabeleçam parâmetros para a seleção de servidores para ocupar cargos gerenciais seria uma alternativa para mitigar possíveis práticas discriminatórias de qualquer natureza, além de não excluir os critérios técnicos para a ocupação desses postos (LOPEZ, 2015; VAZ, 2018).

Sobre a neutralidade quanto ao gênero assumida pela maioria dos entrevistados, ressalta-se o apontamento de Cooke (1999) de que a discriminação frequentemente não é identificada nas empresas, e gerentes alegam que tratam seus funcionários sem distinção. Para Cooke (1999, p.11), “essa alegação ignora o fato de que os empregados são diferentes, que não tiveram as mesmas experiências, as mesmas oportunidades de crescimento ou as mesmas facilidades para transpor as barreiras de um ambiente competitivo”.

Torna-se fundamental, portanto, a realização de intervenções concretas na UFS que visem inibir práticas discriminatórias. Crepaldi (2022) cita como possíveis medidas pró-igualdade de gênero horários de trabalho flexíveis, ampliação de espaços para os cuidados de filhos, equidade e paridade nos cargos, inclusive de liderança, além de investimentos em treinamento e coibição de práticas que constituam violência ou assédio no local de trabalho.

Importa mencionar que outras Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil e no exterior possuem um debate mais avançado acerca do tema, inclusive com a implantação de

políticas e programas institucionais para a promoção da igualdade de gênero. O Quadro 8 sintetiza o levantamento realizado por Kloster (2022) das resoluções/políticas/programas realizadas por Universidades do Brasil e de Portugal neste âmbito:

Quadro 8 – Políticas/Programas de IES para promoção de igualdade de gênero

UNIVERSIDADE	POLÍTICA/PROGRAMA
Universidade Estadual da Paraíba	Resolução 0266/2019 – Estabelece que 50% dos cargos de gerências superiores sejam ocupados por mulheres
Universidade Federal de Pelotas	Resolução 22/2019 – Aprova Regimento do Núcleo de Gênero e Diversidade
Universidade Federal do Paraná	Resolução 34/2017 - Aprova o Regimento da Superintendência de Inclusão, Políticas Afirmativas e Diversidade
Universidade Federal Rural da Amazônia	Resolução 211/2018 – Aprova Criação do Núcleo de Educação e Diversidade na Amazonia
Universidade Federal de São Carlos	Política de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade da Universidade Federal de São Carlos (2016); Resolução 809/2015 – Criação da Secretaria Geral de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade
Universidade Federal de Santa Maria	Portaria 85895/2017 – Designa Comissão Institucional de Políticas de Igualdade de Gênero; Resolução 64/2021 – Política de Igualdade de Gênero
Universidade Federal de Uberlândia	Resolução 10/2019 – Política de Diversidade Sexual e de Gênero
Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará	Resolução 058/2018 – Criação do Núcleo de Ações Afirmativas, Diversidade e Equidade
Universidade de São Paulo	Portaria 6766/2016 – Criação do Escritório USP Mulheres
Instituto Federal de Alagoas	Portaria 347/2016- Comitê Pró-equidade de Gênero e Raça
Universidade Federal do Amazonas	Resolução 30/2018 – Política Permanente de Equidade de Gênero
Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro	Plano para a Igualdade
Universidade de Lisboa	Plano para Igualdade de Gênero, Inclusão e não Discriminação
Universidade Católica Portuguesa	Plano para a Igualdade de Gênero
Universidade de Coimbra	Plano para Igualdade, Equidade e Diversidade
Universidade da Beira Interior	Plano de Igualdade de Gênero
Universidade NOVA de Lisboa	Política da Universidade NOVA de Lisboa para Igualdade de Gênero, Oportunidades Iguais e Diversidade
Universidade de Aveiro	Plano de Igualdade de Gênero

Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base na pesquisa de Kostler (2022).

Diante do levantamento apresentado e, considerando que em ambientes como o estado de Sergipe, que é caracterizado pela carência educacional, são ainda mais decisivas as ações das universidades públicas (UFS, 2021b), é imprescindível que a UFS também implante políticas que contribuam para a construção de uma cultura de igualdade de gênero em todas as suas atividades e áreas de atuação.

Atendo-se aos objetivos da pesquisa, é relevante destacar que a ONU estabeleceu em seus Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU a meta 5.5 que visa 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:

“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 esfera pública, em suas dimensões política e econômica, considerando as intersecções com raça, etnia, idade, deficiência, orientação sexual, identidade de gênero, territorialidade, cultura, religião e nacionalidade, em especial para as mulheres do campo, da floresta, das águas e das periferias urbanas.” (IPEA, 2019)

Essa meta evidencia que a presença de mulheres em posições de liderança é fundamental para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. Tratando-se das organizações públicas brasileiras, essa presença é especialmente importante, uma vez que essas organizações são responsáveis pela implementação de políticas públicas que afetam diretamente a vida de um número expressivo de pessoas.

Além disso, Vaz (2013) aponta que o reduzido número de mulheres nos espaços de poder e decisão dificulta a implementação de políticas e medidas que incentivem uma maior participação feminina nas instâncias superiores da administração pública. A autora acrescenta que esta análise sugere que, enquanto os homens prevalecerem nos Cargos de Direção do serviço público, o enfrentamento do Teto de Vidro poderá ser negligenciado, mantendo-se e reproduzindo-se o cenário de sub-representação de mulheres nestes espaços.

Diante dos dados e análises apresentadas, definiu-se como produto técnico resultante da desta pesquisa uma proposta de Resolução que estabelece paridade de gênero na ocupação dos CDs pertencentes ao recorte da pesquisa¹³. Pretende-se contribuir, por meio deste dispositivo, para a promoção da igualdade de gênero nos espaços de poder da Universidade Federal de Sergipe, e para a consolidação do compromisso da Instituição com as prerrogativas de Igualdade de Gênero estabelecidas nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

¹³ A proposta de Resolução pode ser visualizada no Apêndice B do presente estudo.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa estabeleceu como objetivo geral investigar a ocorrência do Fenômeno Teto de Vidro no acesso e exercício dos Cargos de Direção da alta hierarquia da UFS. Para tanto, as análises desenvolvidas foram baseadas nas seguintes questões: as mulheres têm, na prática, acesso aos mesmos espaços que os homens na UFS? Os debates acerca da questão de gênero têm gerado maior participação feminina na alta gestão? Essas mulheres enfrentam obstáculos no exercício de suas funções em decorrência do gênero?

Esses questionamentos conduziram à formulação da pergunta norteadora do estudo: As mulheres enfrentam desafios em decorrência do gênero para acessar e exercer Cargos de Direção de alto nível hierárquico na UFS?

Para responder estas questões, a pesquisa foi executada em três fases: na primeira, realizou-se um levantamento de dados numéricos acerca da ocupação de CDs da alta hierarquia, por gênero, no período compreendido entre os anos de 2013 e 2022; sequencialmente, na segunda, foram realizadas entrevistas com ocupantes desses cargos acerca da existência de obstáculos em decorrência do gênero para as mulheres acessarem e exercerem CDs da alta hierarquia; na terceira fase, por fim, os dados coletados foram analisados qualitativamente, sob a perspectiva do Fenômeno Teto de Vidro.

Com relação ao acesso das mulheres aos cargos gerenciais, os dados numéricos apontaram maior equilíbrio nas instâncias hierárquicas inferiores, entretanto, foi evidenciada acentuada e persistente desigualdade de gênero na ocupação dos cargos de maior hierarquia da Instituição. As análises desenvolvidas demonstraram que, quando se trata da alta gestão, além de estarem em menor número, a presença de mulheres parece ser mais limitada às unidades que historicamente elas estão mais presentes, como a PROEX e a BICEN.

Pode-se concluir, portanto, que, ainda que não haja nenhuma limitação no plano formal, as mulheres não têm tido acesso aos mesmos espaços de poder que os homens na Instituição, uma vez que eles, historicamente, têm dominado os espaços da alta hierarquia da Universidade.

Nesse sentido, confirmando-se o pressuposto de que os procedimentos e regras institucionalizados possibilitam a ocorrência de práticas discriminatórias, identificou-se que a UFS não estabelece requisitos estritamente relacionados à área de atuação dos Cargos de Direção, nem procedimentos avaliativos para selecionar os ocupantes desses cargos. Como o mecanismo utilizado é a indicação, não há garantias de que as escolhas sejam baseadas unicamente em critérios impessoais e técnicos, possibilitando que o machismo estrutural, se manifeste nas escolhas do responsável pela indicação (PUPPIN, 1995; VAZ, 2018).

Além disso, as entrevistas apontaram que a constante maioria masculina também pode ser um fator de influência para o cenário de desproporção entre gêneros na ocupação da alta hierarquia da UFS. A maior interação interpessoal entre homens nesses espaços, bem como a reprodução de práticas discriminatórias baseadas nos papéis sociais estabelecidos para os gêneros foram identificados como possíveis pilares de um sistema de supremacia masculina nas estruturas de poder da UFS, dificultando o acesso das mulheres nesses ambientes.

Com relação ao exercício do cargo, identificou-se que a conciliação da vida privada e profissional, em detrimento da disponibilidade de tempo que o exercício de CD demanda, parece ser menos desafiadora para os homens do que para as mulheres.

Apesar da literatura indicar que conflitos decorrentes da tentativa de conciliar atividades profissionais e domésticas possam desencorajar mulheres a buscar cargos gerenciais, não foi observado nenhum comportamento de autoexclusão por parte delas. Nas entrevistas, elas expressaram satisfação em ocupar essas posições e demonstraram interesse em continuar contribuindo em funções de liderança, caso surjam oportunidades. Essa percepção foi corroborada pelos dados numéricos que apontaram crescente participação feminina desde 2018 nos CDs de menor hierarquia na Instituição.

Outro aspecto identificado foi a existência de práticas discriminatórias no ambiente laboral da Instituição. Alguns entrevistados relataram ter presenciado comentários de cunho sexista que objetificavam o corpo feminino ou que questionavam a capacidade profissional das mulheres em detrimento dos homens; além disso, foi mencionado que houve situações em que servidores questionaram a autoridade de outras mulheres que ocupavam cargos gerenciais.

Em contrapartida, as entrevistadas não relataram ter sido alvo de atitudes discriminatórias. Considerando as perspectivas coletadas, há a possibilidade de que fatores como a titulação e o cargo de docência desempenhado pelas ocupantes dos CDs da alta hierarquia, no contexto da UFS, sejam elementos que as protegem dessas práticas.

Porém, esses relatos não devem ser negligenciados, uma vez que, em um contexto universitário permeado pelo sexismo, é comum que as mulheres sejam subestimadas, negligenciadas, menosprezadas ou até mesmo alvo de hostilidades por parte de seus colegas e superiores. Esse tipo de tratamento pode impactar negativamente sua autoconfiança e autoestima, diminuindo sua motivação para buscar cargos mais altos na hierarquia universitária. Além disso, a ocorrência de práticas discriminatórias reforça estereótipos de gênero e expectativas sociais que restringem a participação e ascensão profissional das mulheres. (FREITAS, 2018).

Os debates acerca da questão de gênero, por sua vez, ainda parecem ser insuficientes no âmbito da gestão da UFS, de forma a não possibilitar uma compreensão mais clara acerca da problemática, tampouco a implementação de ações para promoção da igualdade de gênero.

Quando os entrevistados foram questionados acerca dos motivos determinantes para a desproporção entre gêneros na alta gestão, atribuiu-se essa realidade à falta de interesse das mulheres em assumirem CDs, ao machismo estrutural, à indicação baseada em critérios técnicos ou, ainda, à atuação mais representativa na área de pesquisa científica.

No que diz respeito à implementação de ações afirmativas, apesar de nenhum gestor se opor a realização de ações institucionais, a maioria afirmou não considerar o aspecto da igualdade de gênero na indicação de servidores para ocupar FG ou CD em suas unidades e/ou demonstraram resistência, argumentando que consideravam apenas critérios técnicos.

Sobre esse ponto, cabe destacar o entendimento de Vaz (2013) que aponta o reduzido número de mulheres nos espaços de poder como um fator dificultador para a implementação de políticas que incentivem uma maior participação feminina nas instâncias superiores da administração pública. A autora acrescenta que, enquanto os homens prevalecerem nos Cargos de Direção do serviço público, o enfrentamento do Teto de Vidro poderá ser negligenciado, mantendo-se e reproduzindo-se o cenário de sub-representação de mulheres nestes espaços.

Ressalta-se, portanto, a necessidade de ampliar a discussão da igualdade de gênero no âmbito administrativo da UFS, pois é imprescindível a difusão de valores e da educação para que as mulheres efetivamente tenham igualdade de oportunidades nesse ambiente (CREPALDI, 2022). Além disso, a adoção de medidas afirmativas é fundamental para corrigir as disparidades históricas entre homens e mulheres, a fim de promover o desenvolvimento de uma sociedade justa e inclusiva, tendo as Universidades Públicas papel crucial neste processo (CHAUÍ, 2003).

Diante do exposto, a pesquisa indicou que as mulheres enfrentam desafios em decorrência do gênero para acessar e exercer Cargos de Direção de alto nível hierárquico na UFS. Considerando os dados numéricos coletados, bem como as percepções dos atuais ocupantes de CDs da alta hierarquia, concluiu-se que, ainda que não haja nenhuma barreira formal que impeça o acesso das mulheres aos CDs ou dificulte o exercício desses cargos, os procedimentos e regras institucionalizados, bem como as assimetrias estruturais que afetam as relações entre os gêneros, possibilitam a existência de práticas que reproduzem e reforçam a desigualdade de gênero nos espaços de poder e decisão da UFS.

Como resultado deste diagnóstico, foi desenvolvida uma proposta de Resolução para a Universidade Federal de Sergipe que estabelece que pelo menos 50% dos cargos gerenciais, pertencentes ao escopo desta pesquisa, sejam ocupados por mulheres. Pretende-se, dessa forma,

contribuir para a construção de uma cultura de igualdade de gênero na estrutura administrativa da Instituição, bem como para o alcance dos valores que devem orientar o comportamento da UFS, especificamente o respeito e a valorização das pessoas, que se relacionam à pluralidade de ideias e ao compromisso em ser uma instituição humanista e inclusiva.

Em uma perspectiva teórica, ressalta-se como aspecto positivo desse estudo a inclusão dos homens no processo de coleta de dados primários, uma vez que eles são parte das estruturas que sustentam o sistema da desigualdade de gênero. Nesse sentido, Albuquerque Júnior (2010, p. 31) menciona que “seria importante que uma nova etapa dos feminismos incluísse os homens como sujeito e como objeto de suas práticas e discursos” para o processo de mudança das normas sociais que estabelecem quais seriam os espaços feminino e masculino na esfera pública e privada.

É fundamental, entretanto, que essa pauta seja abordada sob diferentes perspectivas na Instituição. Dessa forma, recomenda-se que as análises apresentadas neste estudo sejam ampliadas com a realização de pesquisas que considerem também as intersecções étnico-raciais e/ou que incluam os cargos gerenciais de menor nível hierárquico da Universidade.

Por fim, supracitando a icônica frase de Beauvoir (2019) “não se nasce mulher, torna-se mulher”, pontua-se que a sub-representação feminina nos espaços de poder é fruto de uma construção social e cultural. A luta pela igualdade de gênero na Universidade Federal de Sergipe, portanto, deve abranger também a transformação de uma cultura organizacional que reflete e reproduz o machismo estrutural.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. From glass ceiling to inequality regimes. **Sociologie du travail**, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0038029609000284>. Acesso em 02 ago. 2022.
- ADEYOKA, C. O. Library leadership: opinions and attributes about Nigerian women academic librarians breaking the glass ceiling. **Library Management**, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/LM-03-2020-0049>. Acesso em 05 jun. 2021.
- AGÊNCIA SENADO. Bancada Feminina do Senado conquista direito a banheiro feminino no Plenário. **Agência Senado**, 2016. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/comum/bancada-feminina-do-senado-conquista-direito-a-banheiro-feminino-no-plenario>. Acesso em 10 mar. 2023.
- _____. Divórcio demorou a chegar no Brasil. **Senado Notícias**, 2017. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/especiais/arquivo-s/divorcio-demorou-a-chegar-no-brasil>. Acesso em 01 ago. 2022.
- ALBUQUERQUE JÚNIOR, D. M. Máquina de fazer machos: gênero e práticas culturais, desafio para o encontro das diferenças. In: Machado, Charliton José dos Santos; Santiago, Idalina Maria Freitas Lima; Nunes, Maria Lúcia da Silva. **Gêneros e práticas culturais: desafios históricos e saberes interdisciplinares**. Campina Grande: EDUEPBL. 2010. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/tg384/pdf/machado-9788578791193-02.pdf>. Acesso em 20 mar. 2023.
- ALVES, J. E. D. O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho. **Rio de Janeiro: UFRJ**, 2013.
- AMBROSINI, A. B. **Mulheres na administração universitária federal brasileira: evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214355>. Acesso em 20 fev. 2023.
- ANDERSSON, S.; BALKMAR, D.; CALLERSTIG, A. From glass ceiling to firewalls: Detecting and changing gendered organizational norms. **NORA-Nordic Journal of Feminist and Gender Research**, v. 30, n. 2, p. 140-153, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08038740.2021.1931438>. Acesso em 15 ago. 2022.
- ANDIFES, Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior. 2023. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/>. Acesso em 24 fev. 2023.
- ANDRADE, A. **Posse da equipe gestora da UFS em 2021**. 2021. 1 fotografia. 1500 x 1000 pixels. Disponível em: <https://www.ufs.br/conteudo/66953-ufs-realiza-cerimonia-de-transmissao-do-cargo-de-reitor-e-posse-da-equipe-gestora>. Acesso em 09 mar. 2023.

ARAÚJO, M. de F. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. **Psicologia Clínica**, v. 17, p. 41-52, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-56652005000200004>. Acesso 04 ago. 2022.

ARROW, K. J. **The models of Job Discrimination**. Anthony H. Pascal, ed. Racial Discrimination in Economics Life. 1972.

ATANÁZIO JÚNIOR, J. M. *et al.* Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe. In: **I-Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Anais Online: Curitiba, Paraná**. 2016.

BARBOSA, M. A. C. **A influência das políticas públicas e políticas organizacionais para formação de competências gerenciais no papel do professor-gestor no ensino superior: um estudo em uma IES federal**. 2015. 227f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15602>. Acesso em 04 ago. 2022.

BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C.; CASSUNDÉ, F. R. S. A. A Interação entre o Papel de Professor-gestor e Competências Gerenciais: Percepções dos Professores de uma universidade federal. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 23, jan.-jun., 2016. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/136199>. Acesso em 04 ago. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo: edição revista e ampliada**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 280, 2016.

BARRETO, G. P. A evolução histórica do Direito das mulheres. **Jusbrasil**, Mato Grosso, 18 de out. de 2016. Disponível em: <https://gabipbarreto.jusbrasil.com.br/artigos/395863079/a-evolucao-historica-do-direito-das-mulheres>. Acesso em 10 ago. de 2022.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo: a experiência vivida**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2019. v. 2.

BECKER, G. S. **The economics of discrimination**. University of Chicago, 1957.

BJERK, D. Glass Ceilings or Sticky Floors? Statistical Discrimination in a Dynamic Model of Hiring and Promotion. **Economic Journal**, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.2008.02157.x>. Acesso em 20 fev. 2023.

BENDL, R.; SCHMIDT, A. From glass ceilings to firewall. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 5, p. 612-634, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/229750635_From_%27Glass_Ceilings%27_to_%27Firewalls%27-_Different_Metaphors_for_Describing_Discrimination. Acesso em 02 ago. 2022.

BERTOLIN, P. T. M.; MACHADO, M. S. Cidadania e participação das mulheres: um direito individual ou social?. **Revista Direitos Fundamentais e Democracia**, v. 23, n. 3, p. 182-199.

2018. Disponível em: https://doi.org/10.25192/issn.1982-0496.rdfd.v23i3892_. Acesso em: 05 jun. 2021.

BIROLI, F. **Gênero e desigualdades – limites da democracia no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Boitempo; 2018.

BRASIL, Decreto-Lei nº 269/1967, 28 de fevereiro 1967. Autoriza o Poder Executivo a instituir a Fundação Universidade Federal de Sergipe e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial da União**. Seção 3, p.2, 1967.

_____. **Constituição Federal**. Brasília, 1988.

_____, Lei nº 8.168, de 16 de janeiro de 1991. Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial da União**, 1991.

_____, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, Lei nº 9.394 de 1996. Brasília: **Diário Oficial da União**. 1996a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9394.htm. Acesso em 11 ago. 2022.

_____, **Decreto Nº 1.916, de 23 de maio de 1996**. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Brasília, 1996b.

_____, Lei nº 12.772, 28 de dezembro de 2012. Brasília: **Diário Oficial da União**, 2012.

_____, Lei 13.328, 29 de julho de 2016. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Brasília: **Diário Oficial da União**, 2016.

_____, **Relatório anual socioeconômico da mulher: 2020**. Brasília: Secretaria Nacional de Política para as Mulheres, 2021.

BRUYNE, P. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais: Os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

BOURDIEU, Pierre. **Masculine domination**. Stanford University Press, 2001.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A. B. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Cadernos de Pesquisa da Fundação Carlos Chagas**, v.34, n.121, jan.- abr., p.105-138, 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742004000100006>. Acesso em 11 jan. 2022.

BURKE, P. **História e teoria social**. São Paulo: UNESP, 2002.

BUTLER, J. Corpos que pesam: sobre os limites discursivos do sexo. *In*: LOURO, Guacira Lopes (Org.). **O corpo educado: pedagogias da sexualidade**. 2 ed. 2000. Disponível em: http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/166106/mod_resource/content/1/LOUROGuacira-L._O-corpo-educado-pedagogias-da-sexualidade.pdf. Acesso em 13 jan. 2022.

CARLOTO, C. M. O conceito de gênero e sua importância para a análise das relações sociais. **Serviço social em revista, Londrina**, v. 3, n. 2, p. 201-213, 2001. Disponível em: https://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v3n2_genero.htm. Acesso em 04 ago. 2022.

CASTRO, B. N.; STADUTO, J. A. R. ; KRETER, A. C. M. N. Diferenças salariais por ocupações entre homens e mulheres no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 114, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol38n114.7364> . Acesso em 04 ago. 2022.

CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista brasileira de educação**, p. 5-15, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782003000300002>. Acesso em 21 fev. 2023.

COELHO, D. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. *In*: NEGRI, J. A.; NEGRI, F.; COELHO, D. **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: Ipea, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/260400727_ASCENSAO_PROFISSIONAL_DE_HOMENS_E_MULHERES_NAS_GRANDES_EMPRESAS_BRASILEIRAS. Acesso em 19 ago. 2022.

CONNELL, R. Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. **Public administration review**, v. 66, n. 6, p. 837-849, 2006. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/4096601>. Acesso em 02 ago. 2022.

COOKE, Alfred. L. Oppression and the workplace: A framework for understanding. **Diversity Factor**, v.8, n.1, p.6–11, 1999. Disponível em: <https://www.proquest.com/magazines/oppression-workplace-framework-understanding/docview/213077523/se-2>. Acesso em 20 fev. 2023.

CORTÉS, P.; PAN, J. Children and the Remaining Gender Gaps in the Labor Market. Working Paper. **National Bureau of Economic Research**, 2020. Disponível em: <https://www.nber.org/papers/w27980>. Acesso em 10 jan. 2023.

COTRIM, L. R.; TEIXEIRA, M.; PRONI, M. W. **Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil**. Instituto de Economia, UNICAMP, 2020.

CREPALDI, D. C. O mercado de trabalho da mulher brasileira. **Notícias CIELO**, n. 3, p. 3, 2022. Disponível em: https://www.cielolaboral.com/wp-content/uploads/2022/03/crepaldi_noticias_cielo_n3_2022-1.pdf. Acesso em 20 fev. 2023.

ERKAL, N.; GANGADHARAN, L.; XIAO, E. Leadership selection: Can changing the default break the glass ceiling?. **The Leadership Quarterly**, v. 33, n. 2, p. 101563, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2021.101563> . Acesso em 04 ago. 2022.

ESCOBAR-LEMMON, M. C. et al. Breaking the judicial glass ceiling: The appointment of women to high courts worldwide. **The Journal of Politics**, v. 83, n. 2, p. 662-674, 2021.

Disponível em: <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/710017>. Acesso em 04 ago. 2022.

ÉSTHER, A. As Competências Gerenciais dos Reitores de Universidades Federais em Minas Gerais: a Visão da Alta Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 648-667, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600011>. Acesso em 04 ago. 2022.

ESTIVALET, A. G *et al.* Mulheres na Ciência do Rio Grande do Sul: trajetórias de persistência. In: **Visibilidade Feminina**. Editora D'Plácido, 2017.

FREITAS, M. A. **Assimetrias de gênero na perspectiva de mulheres acadêmicas de uma universidade federal brasileira**. 2018. Tese de Doutorado – Universidade Federal de Minas Gerais. Disponível em: <http://hdl.handle.net/1843/BUOS-AZRKYC>. Acesso em 2- fev. 2023.

FOSSILE, Dieysa Kanyela. **O significado aspectual na interpretação de metáforas verbais**. 2011. Tese (Doutorado em Letras/Linguística). – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95998>. Acesso em 11 mai. 2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>. Acesso em 30 abr. 2021.

GRAEF, A. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **Revista Res Publica. Brasília: ANESP**, v. 7, n. 2, p. 62-72, 2008. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/estudos/graef_2008_respvblica_cargos_comissao.pdf. Acesso em 08 ago. 2022.

GUIMARÃES, A. S. A. Como trabalhar com " raça" em sociologia. **Educação e pesquisa**, v. 29, p. 93-107, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-97022003000100008>. Acesso em 29 jul. 2022.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A.; DUTRA, J. S. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42887/as-barreiras-para-a-ascensao-da-mulher-a-posicoes-hierarquicas--um-estudo-sob-a-optica-da-gestao-da-diversidade-no-brasil->. Acesso em 20 fev. 2023.

HIRATA, H. Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. **Tempo social**, v. 26, p. 61-73, 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ts/a/LhNLNH6YJB5HVJ6vnGpLgHz/?lang=pt>. Acesso em 12 ago. 2022.

_____. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. **Revista Análises**, número 7, 2015. Disponível em: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>. Acesso em 04 ago. 2022.

HIRATA, H; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, set./dez. 2007. Disponível em: <http://scielo.br/pdf/cp/v37n132/a0537132>. Acesso em 23 mai. 2022.

_____. A atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. **Revista de Ciências Sociais – Política & Trabalho**, v. 1, n. 53, p. 131-143, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869>. Acesso em 13 jan. 2021.

HOFFMANN, C. *et al.* Psicodinâmica do trabalho e riscos de adoecimento no magistério superior. **Estudos Avançados**, v. 31, p. 257-276, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.3191019>. Acesso em 12 ago. 2022.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape**, v. 16, p. 331-344, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em 09 ago. 2022.

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Diferença cai em sete anos, mas mulheres ainda ganham 2,5% menos que homens. **IBGE**, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/23924-diferenca-cai-em-sete-anos-mas-mulheres-ainda-ganham-20-5-menos-que-homens>. Acesso em 09 ago. 2022.

_____. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3qv1lCc>. Acesso em 09 ago. 2022.

_____. Estatísticas de Gênero: ocupação das mulheres é menor em lares com crianças até três anos. **Agência IBGE Notícias**. 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/30172-estatisticas-de-genero-ocupacao-das-mulheres-e-menor-em-lares-com-criancas-de-ate-tres-anos>. Acesso em 04 ago. 2022.

IPEA, INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **ODS – Metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, IPEA, 2019. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/ods/ods5.html>. Acesso em 23 fev. 2023.

_____. Igualdade de Gênero. **Políticas Sociais: acompanhamento e análise**, Brasília, n. 28, 2021. Disponível em: https://portalantigo.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/politicas_sociais/220530_218154_bps_29_igualdade_gener.pdf. Acesso em 09 ago. 2022.

IZQUIERDO, M. J. Bases materiais del sistema sexo/gênero. **São Paulo: SOF**, 1992.

KABIR, S. L. ‘Through the Glass Ceiling, over the Glass Cliff?’ Women Leaders in Bangladeshi Public Administration. In: **Gender Mainstreaming in Politics, Administration and Development in South Asia**. Palgrave Macmillan, Cham, 2020. p. 87-109. Disponível

em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-36012-2_5. Acesso em 04 ago. 2022.

KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho e relações sociais do sexo. In: HIRATA, Helena (Org.); LABORIE, Françoise (Org.); LE DOARÉ, Helène (Org.); SENOTIER, Danièle (Org.) **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Unesp, 2009. p.67-75.

KLOSTER, R. **Mulheres na gestão universitária: proposta de política de promoção da igualdade de gênero na Universidade do Estado de Santa Catarina**. Dissertação (mestrado profissional) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária, Florianópolis, 2022.

LETA, J. As mulheres na ciência brasileira: crescimento, contrastes e um perfil de sucesso. **Revista Estudos Avançados**. Vol. 17, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-40142003000300016>. Acesso em 24 jan. 2023.

LILIÁDIA Barreto, professora do DSS, é designada reitora pro tempore. **UFS**, 23 nov. 2020. Disponível em: <https://www.ufs.br/conteudo/66390-liliadia-barreto-professora-do-dss-e-designada-reitora-pro-tempore>. Acesso em 15 dez. 2022.

LIMA, B. S. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. **Revista Estudos Feministas**, v. 21, p. 883-903, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2013000300007>. Acesso em 04 ago. 2022.

LIMA, G. S. *et al.* O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/1922>. Acesso em 11 jan. 2023.

LOPEZ, F. G. **Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na administração pública federal (1999-2014)**. 2015. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5234>. Acesso em 03 ago. 2022.

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: O exemplo da biologia. In: COSTA, A. O. *et al.* (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MELO, H. P. DE; MORANDI, L. A Divisão Sexual Do Trabalho No Contexto Da Pandemia. **Revista Trabalho Necessário**, v. 19, n. 38, p. 105–125, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/tn.v19i38.45884> . Acesso em 10 jan. 2023.

MILTERSTEINER, R. K. *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 18, p. 406-423, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em 08 ago. 2022.

MIRANDA, A. R. A. **Um estudo sobre a dinâmica identitária de professoras gerentes de uma universidade pública**. 2010, 162 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2010. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/1860>. Acesso em 04 ago. 2022.

MOURÃO, T. M. F.; GALINKIN, A. L. Equipes gerenciadas por mulheres: representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**, v. 1, n. 2, p. 91-99, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012>. Acesso em 04 ago. 2022.

MULHERES só receberão o mesmo salário que homens em 2086, diz OIT. **Correio Braziliense**, Brasília, 2015. Disponível em: https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/mundo/2015/03/06/interna_mundo,474329/mulheres-so-receberao-mesmo-salario-que-homens-em-2086-oit.shtml . Acesso em 25 mai. 2022.

NICHOLSON, L. Interpretando o gênero. Tradução Luiz Felipe Guimarães Soares. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 8, n. 2, 2000. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/43596547>. Acesso em: 14 jan. 2022.

OIT, ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. COVID-19 reduz os salários, diz novo relatório da OIT. **OIT**, 2020. Disponível em: https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_762984/lang--pt/index.htm. Acesso em 25 mai. 2022.

OLIVEIRA, T.; YANNOULAS, S. C. Qualificação profissional das mulheres para a indústria da construção civil: entre o enfrentamento e a reprodução da divisão sexual do trabalho. IN: STANCKI, N.; CASAGRANDE, L. S. **Entrelaçando gênero e diversidade: matrizes da divisão sexual do trabalho**. Curitiba: UTFPR editora, 2016. p. 195-228. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2068>. Acesso em 15 fev. 2023.

PAULA, P. L.; RIVA, L. C. Evolução histórica dos direitos das mulheres no direito de família brasileiro. **Revista Jus Navigandi**. Teresina, ano 23, n. 5546, 7 set. 2018. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/62448>. Acesso em 15 jan. 2022.

PEREIRA, L. R.; FARIA, A. M. M. Mercado de trabalho formal em Mato Grosso: recorte em função dos sexos masculino e feminino. **Open Science Research**, 2023, v. 10. Editora Científica Digital. Disponível em: <https://www.editoracientifica.com.br/articles/code/221211545>. Acesso em 10 set. 2022.

PISCITELLI, A. Gênero: a história de um conceito. In: ALMEIDA, Heloisa Buarque de.; SZWAKO, José Eduardo. **Diferenças e igualdades**. Berlendis Editores. São Paulo. 2009. Disponível em: <http://ria.ufrn.br:8080/jspui/handle/123456789/1524>. Acesso em 10 jan. 2022.

PUPPIN, A. B. Mulheres em cargos de comando. In: BRUSCHINI, C; SORJ, B. (Orgs.). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994. Relatório Azul/POA: Assembleia Legislativa, 1995

QUIRINO, R. Divisão sexual do trabalho, gênero, relações de gênero e relações sociais de sexo: aproximações teórico conceituais em uma perspectiva marxista. **Revista Trabalho & Educação**. Vol, 24. N. 2. 2015. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9440>. Acesso em 04 ago. 2022.

REIS, T. D.; MARCH, C. Trabalho docente, saúde e gênero: implicações da conjuntura político-econômica na educação superior. **Revista Katálysis**, v. 24, p. 310-320, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-0259.2021.e77246>. Acesso em 04 ago. 2022.

_____. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987.

_____. Rearticulando gênero e classe social. In: COSTA, A. O.; BRUSCHINI, C. (Orgs.). **Uma questão de gênero**. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos; São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1992, p. 183-215.

_____. Influências do Pós-modernismo nas Teorias Feministas”. **XXI Congresso da ALAS (Associação Latino-americana de Sociologia)**. 1997.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & realidade**, v. 20, n. 2, 1995. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>. Acesso em 20 jun. 2021.

SIGRH, Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos. 2023. Disponível em: <https://www.sigrh.ufs.br/sigrh/public/home.jsf>. Acesso em 10 jan. 2022.

SILVA, K. E. de V. e; PRESSER, N. H.; SILVA, E. L. da. A representatividade das mulheres na gestão das universidades. **P2P E INOVAÇÃO**, [S. l.], v. 5, n. 1, p. 120–140, 2018. DOI: 10.21721/p2p.2018v5n1.p120-140. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/4366>. Acesso em: 23 mar. 2023.

SILVA, A. V. C. **Gestão da diversidade sob a perspectiva do teto de vidro na PGFN**. 2020. Dissertação de Mestrado (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas). Disponível em: <https://hdl.handle.net/10438/29959>. Acesso em 09 fev. 2023

SIQUEIRA, D. P.; SAMPARO, A. J. F. Os direitos da mulher no mercado de trabalho: da discriminação de gênero à luta pela igualdade. **Revista Direito em Debate**, v. 26, n. 48, p. 287-325, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.21527/2176-6622.2017.48.287-325> . Acesso em 10 ago. 2022.

SIQUEIRA, R.F.B. *et al.* A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p49> . Acesso em 04 ago. 2022.

SOUZA, Celina. **A Introdução Políticas Públicas**: uma revisão da literatura. Sociologias, Porto Alegre, ano 8, n. 16, p. 20-45, jul/dez 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1517-45222006000200003>. Acesso em 20 fev. 2023.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, 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-vidro>. Acesso em 20 mai. 2021.

STRATHERN, M. The gender of the gift. In: **The Gender of the Gift**. University of California Press, 1988.

TILLY, L. A. Gênero, história das mulheres e história social. **Cadernos Pagu**, n. 3, p. 28-62, 1994. Disponível em:
<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/1722>. Acesso em 11 set. 2022.

TREBIEN, V. M. *et al.* Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 30, p. e200048, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048>. Acesso em 12 ago. 2022.

UFS, UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE. **Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2021-2025)**. UFS: São Cristóvão, 2021a. Disponível em:
<https://pdi.ufs.br/pagina/24132-plano-de-desenvolvimento-institucional-2021-2025>. Acesso em 09 set. 2022.

_____. **Relatório de Gestão (2021)**. Editora UFS: São Cristóvão, 2021b.

_____. UFS recebe selo dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). **UFS**, 2022a. Disponível em: <https://www.ufs.br/conteudo/68767-ufs-recebe-selo-dos-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-ods>. Acesso em 04 ago. 2022.

_____. Posgrap lança edital de projetos sobre representatividade feminina no ambiente acadêmico. **UFS**, 2022b. Disponível em: <https://www.ufs.br/conteudo/69466-posgrap-lanca-edital-de-projetos-sobre-representatividade-feminina-no-ambiente-academico>. Acesso em 04 ago. 2022b.

_____. Sexta do país, UFS segue como primeira do Nordeste no ranking da Times Higher Education. **UFS**, 2022c. Disponível em: <https://www.ufs.br/conteudo/70429-sexta-do-pais-ufs-segue-como-primeira-do-nordeste-no-ranking-da-times-higher-education>. Acesso em 23 jan. 2023.

_____. Disponível em: <https://indicadores.ufs.br/pagina/20145-anuario-estatistico-da-ufs>. 2023. Acesso em 31 jan. 2023.

UNESCO, Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura. **Decifrar o código: educação de meninas e mulheres em ciências, tecnologia, engenharia e matemática (STEM)**. Brasília: Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO). 2018. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000264691>. Acesso em 05 jan. 2023.

VARJÃO, C. A. F. **Lugar de mulher é onde ela quiser?** Inserção, formação e trabalho das docentes em ciências agrárias no Campus do Sertão da Universidade Federal de Sergipe. 2020. 139 f. Dissertação (Mestrado em Antropologia) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2020. Disponível em: <https://ri.ufs.br/jspui/handle/riufs/15212>. Acesso em 10 dez. 2022.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, p. 765-790, 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/abstract/?lang=pt>. Acesso em 02. Ago. 2022.

_____. Diferenças salariais por gênero no setor público brasileiro no período 2002-2015: magnitude, evolução e determinantes. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 40, n. 2, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v40i2.41507> . Acesso 04 ago. 2022.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. **São Paulo: Atlas**, 2006.

WEF. **Global Gender Gap Report 2018**. WEF, 2018. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018/>. Acesso em 04 ago. 2022.

_____. **Global Gender Gap Report 2020**. WEF, 2020. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/gender-gap-2020-report-100-years-pay-equality/>. Acesso em 22 fev. 2022.

_____. **Global Gender Gap Report 2022**. WEF, 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>. Acesso em 04 ago. 2022.

YANNOULAS, S. C. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Centro Feminista de Estudos e Assessoria; Fundo para Igualdade de Gênero/Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional, 2002.

ZIN, S. M. A DEFINIÇÃO DA GUARDA COMO INSTRUMENTO DE (DES) IGUALDADE DE GÊNERO. **Humanas em Perspectiva**, v. 16, 2022. Disponível em: <https://www.periodicojs.com.br/index.php/hp/article/view/848>. Acesso em 04 Ago. 2022.

APENDICE A – CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA



CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa intitulada “O Gênero na Gestão da Universidade Federal de Sergipe: uma análise sob a perspectiva do Fenômeno Teto de Vidro”, tem como pesquisador responsável a aluna de Pós-Graduação Thaís Santos Dória, e orientação da Prof^a. Dr^a Jussara Maria Moreno Jacintho, do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal de Sergipe (UFS).

O estudo em questão tem como objetivo investigar a ocorrência do Fenômeno Teto de Vidro (*Glass Ceiling*) no acesso e exercício dos Cargos de Direção (CDs) da alta hierarquia da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Esse conceito é utilizado para representar a dificuldade das mulheres em alcançar cargos de alto nível hierárquico nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, em decorrência da existência de barreiras relacionadas à divisão sexual do trabalho e a práticas discriminatórias baseadas no gênero.

Na administração pública, em particular, a discriminação entre gêneros é mitigada no processo de admissão, uma vez que o acesso ao emprego público se dá por meio de aprovação prévia em concurso público. Esse mecanismo, porém, não impede que, durante a trajetória profissional, as mulheres enfrentem práticas discriminatórias em razão do gênero. Estudos têm evidenciado que também há distribuição desigual de homens e mulheres nas instâncias hierárquicas mais elevadas das organizações públicas.

A pesquisa se propõe, portanto, a realizar um levantamento da ocupação dos Cargos de Direção de alto nível hierárquico, por gênero, no período compreendido entre 2013 e 2022. Além do levantamento numérico, pretende-se entrevistar ocupantes desses CDs para coletar suas percepções acerca da existência de desafios em decorrência do gênero tanto no acesso ao cargo, quanto no exercício dele.

Cada pergunta do roteiro de entrevista foi desenvolvida com base no referencial teórico do presente estudo, que abrange os conceitos de Gênero, Divisão Sexual do Trabalho e Fenômeno Teto de Vidro. Tal procedimento metodológico foi adotado para conduzir os relatos dos respondentes de acordo com os conceitos norteadores da pesquisa, possibilitando, dessa forma, a realização de inferências teóricas no processo de tratamento e análise dos

dados. De acordo com os resultados da pesquisa, pretende-se sugerir medidas que favoreçam a igualdade de gênero na gestão da Universidade Federal de Sergipe.

Documento assinado digitalmente
gov.br JUSSARA MARIA MORENO JACINTHO
Data: 31/01/2023 13:19:45-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

Orientadora da Pesquisa

São Cristovão, 31 de janeiro de 2023.



Coordenadora do PROFLAP/UFS

São Cristovão, 31 de janeiro de 2023.

APENDICE B – PRODUTO TÉCNICO



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CONSELHO UNIVERSITÁRIO

RESOLUÇÃO Nº ____/2023/CONSU

Estabelece que 50% dos cargos da alta hierarquia do SubSistema de Administração Geral da Universidade Federal de Sergipe sejam ocupados por mulheres.

O **CONSELHO UNIVERSITÁRIO** da Universidade Federal de Sergipe, no uso de suas atribuições;

CONSIDERANDO que a igualdade de gênero é um direito humano fundamental e que a universidade deve ser um ambiente propício para a promoção da diversidade e inclusão;

CONSIDERANDO que a sub-representação feminina nas instâncias superiores de poder e tomada de decisão da UFS é um problema histórico e persistente;

CONSIDERANDO que as mulheres representam mais de 50% do corpo funcional da UFS;

CONSIDERANDO que a presença de mulheres na alta hierarquia da Universidade é essencial para garantir a representatividade de gênero e contribuir para a tomada de decisões mais equilibradas;

CONSIDERANDO que a adoção de medidas afirmativas é fundamental para corrigir as desigualdades históricas entre homens e mulheres, a fim de promover o desenvolvimento de uma sociedade justa e inclusiva, tendo as Universidades Públicas papel fundamental neste processo;

CONSIDERANDO que a Universidade Federal de Sergipe recebeu o selo ODS como uma das instituições que contribui e atua de forma a atender a uma ou mais diretrizes propostas

pela ONU na Agenda 2030 no estado de Sergipe, dentre as quais inclui-se a igualdade de gênero;

CONSIDERANDO que dentre os valores que devem orientar o comportamento da UFS, estão o respeito e a valorização das pessoas. Sendo que o primeiro relaciona-se, entre outros aspectos, à pluralidade de ideias; enquanto o segundo relaciona-se ao compromisso da universidade em ser uma instituição humanista e inclusiva, estimulando o compartilhamento de diferentes habilidades e competências para obtenção de padrões de qualidade em todos os setores;

CONSIDERANDO ainda que a reserva de 50% dos cargos da alta hierarquia para mulheres é uma medida justa e proporcional, que contribui para a construção de um ambiente acadêmico mais inclusivo, diverso e representativo;

RESOLVE

Art. 1º Estabelecer que, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) dos Cargos de Direção da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Sergipe sejam ocupados por mulheres, respeitando-se os critérios de qualificação previstos nas normas internas da instituição.

§1º Considera-se como Cargos de Direção da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Sergipe os cargos diretivos máximos das unidades diretamente subordinadas à Reitoria;

§2º A aplicabilidade desta Resolução se restringe aos cargos que, atendendo aos parâmetros do parágrafo primeiro, o acesso se dá por meio de indicação e nomeação direta pelo Reitor, e que possuem atividades essencialmente gerenciais, conforme estabelecido no Regimento Interno da Reitoria (Resolução nº 40/2018/CONSU).

§3º Exclui-se os Cargos de Direção que o acesso se dá por meio de processo eleitoral, ou que possuem atribuições de caráter consultivo e/ou de apoio administrativo.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data e revoga as disposições em contrário.

Sala das Sessões, _____ de _____ de 2023.

REITOR Prof. Dr. Valter Joviniano de Santana Filho
PRESIDENTE

APENDICE C – TERMO DE CONSENTIMENTO PARA ENTREVISTA



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Concordo em participar, como voluntário (a), do estudo intitulado “O Gênero na Gestão da Universidade Federal de Sergipe: uma análise sob a perspectiva do Fenômeno Teto de Vidro”, que tem como pesquisador responsável a aluna de Pós-Graduação Thaís Santos Dória, orientada pela Prof^a. Dr^a Jussara Maria Moreno Jacintho, do Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP), da Universidade Federal de Sergipe.

Tenho ciência de que o estudo tem como objetivo realizar entrevistas com ocupantes de Cargos de Direção de alto nível hierárquico da Universidade Federal de Sergipe, a fim de coletar percepções sobre a existência de desafios em decorrência do gênero no acesso e exercício desses cargos.

Minha participação, portanto, consistirá em conceder uma entrevista que será gravada, transcrita e analisada sob a perspectiva dos conceitos norteadores do estudo – Fenômeno Teto de Vidro, Divisão Sexual do Trabalho e Gênero. Após a análise, receberei uma cópia do trabalho, para que possa ler, acrescentar ou retirar algum detalhe das minhas falas, caso considere relevante.

Se durante a entrevista eu me sentir desconfortável, estou totalmente livre para não ser gravado(a), para solicitar explicações prévias sobre as perguntas, ou para interromper minha participação na pesquisa. Estou ciente de que posso cancelar minha participação na pesquisa a qualquer tempo durante a execução do trabalho, e que não receberei nenhum pagamento por esta participação.

Entendo que esse estudo possui finalidade exclusivamente acadêmica, que os dados coletados por meio de entrevista não serão divulgados sem prévia autorização, e que nesse caso será preservado o anonimato dos participantes, assegurando minha privacidade. Ademais, estou ciente de que esse processo resultará em publicação de dissertação acadêmica.

Participante da Pesquisa

_____, ____ de _____ de 2023.