



## **APÊNDICE 4 – Relatório técnico**

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

## Resumo

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

### Instituição Analisada

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

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

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



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



## Público-alvo

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

### Descrição da situação problema

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

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

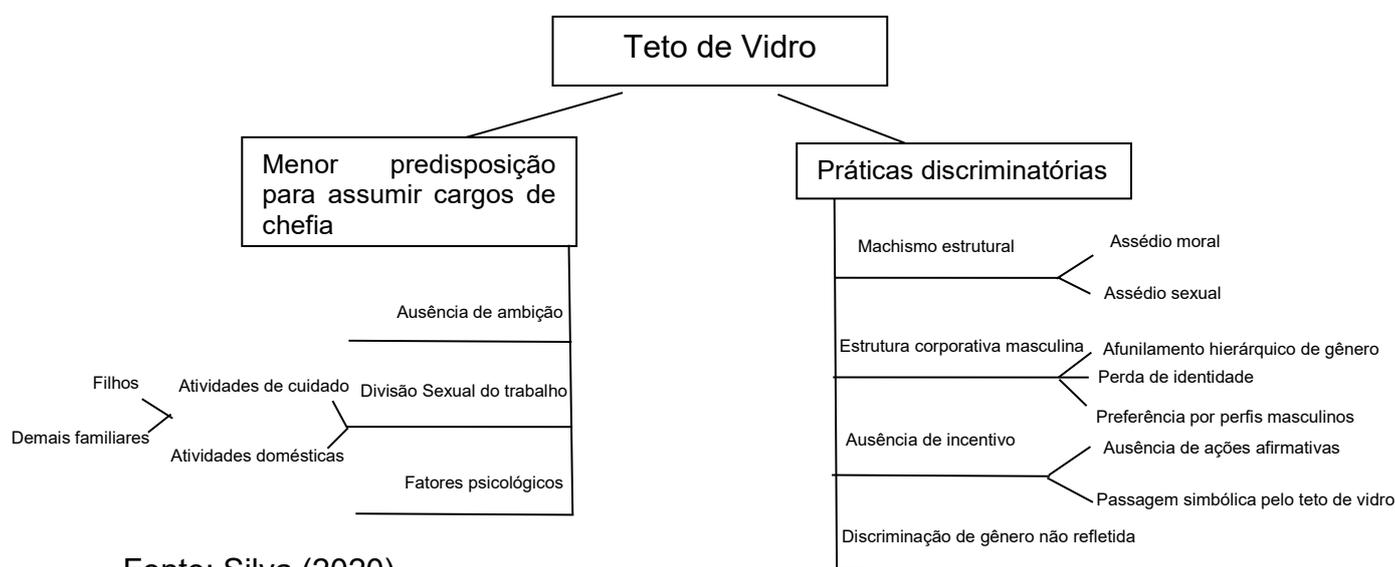
Na administração pública, conforme Mourão e Galinkin (2008), temos uma grande inserção feminina, em parte por ela fornecer serviços que são considerados socialmente como femininos, como educação, assistência social e saúde, em parte porque os critérios de seleção são mais isonômicos, por meio de concursos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

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



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

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

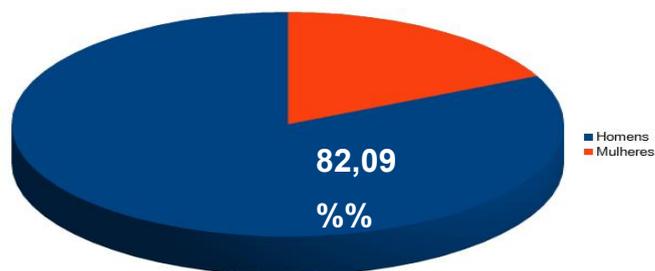


Fonte: Silva (2020)

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

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

## Reitores Andifes



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

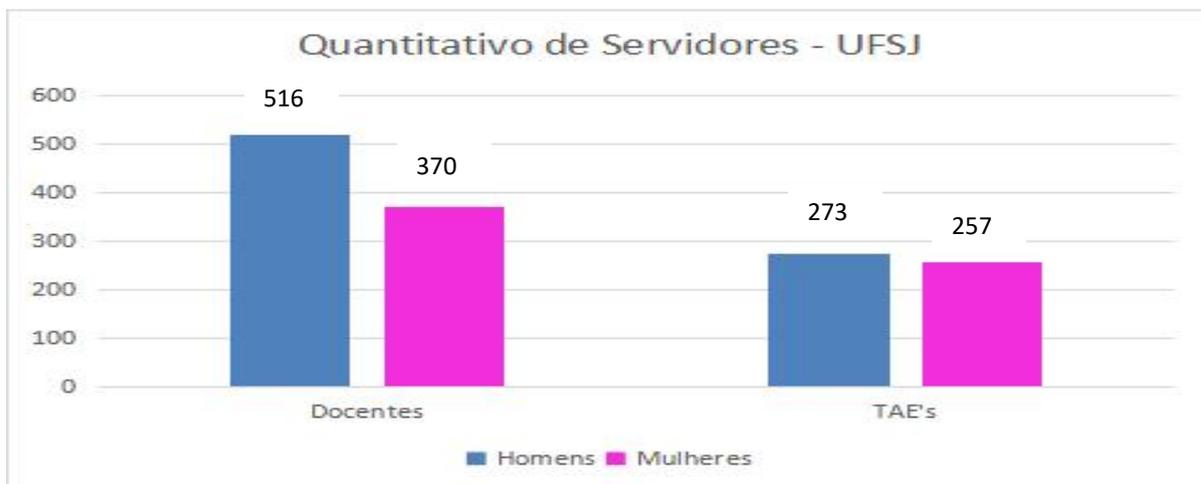
### Objetivos:

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

## Análise da situação-problema

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

Quantitativo de servidores da UFSJ por gênero



Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

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



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

#### Reitores e Vice-Reitores da UFSJ

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

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

#### Pró-reitores na UFSJ em Relação ao Gênero

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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



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

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

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

#### Membros dos Conselhos Superiores da UFSJ em Relação ao Gênero

<b>CONSELHO</b>	<b>HOMENS</b>	<b>MULHERES</b>
CONEP	10	6
CONSU	33	15
CONDI	3	5

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

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

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

Fonte: Dados da pesquisa.

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

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

Distribuição das FGs na UFSJ por cargo e gênero

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



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

Fonte: Dados da pesquisa

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

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

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

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

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



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

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

### **Recomendações de intervenção**

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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



## Responsáveis:

Luana Leticia de Oliveira Alves

Mestranda em Administração Pública - UFSJ

Pablo Luiz Martins

Doutor em Ciências da Linguagem e Professor Adjunto na UFSJ

## Contatos:

[luanaoliveira@ufsj.edu.br](mailto:luanaoliveira@ufsj.edu.br)

[pablo@ufsj.edu.br](mailto:pablo@ufsj.edu.br)

**Data de Realização do Relatório:** junho de 2022

## Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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