



Produto Técnico Tecnológico



O teto de vidro na Universidade Pública Federal Brasileira a partir do relato de reitoras: uma proposta de resolução

O teto de vidro na Universidade Pública Federal Brasileira a partir do relato de reitoras: uma proposta de resolução

Proposta de Resolução que estabelece a igualdade de gênero na ocupação dos cargos de direção da UFPel a ser apresentada para a gestão 2025/2028, pela mestranda Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hübner ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da Professora Dr^a. Simone Portella Teixeira de Mello, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.



RESUMO

O presente produto técnico tecnológico baseia-se nos dados do estudo intitulado "O Teto de Vidro na Universidade Pública Federal Brasileira: relatos de Reitoras". O estudo teve como objetivo investigar o fenômeno do teto de vidro nessas instituições, através dos relatos de reitoras, buscou-se compreender como essas gestoras percebem a existência do teto de vidro em suas trajetórias profissionais. Verificou-se que fatores estruturais, culturais e sociais que constituem o teto de vidro afetam diretamente o desenvolvimento de suas carreiras. Segundo as gestoras, são diversas as barreiras enfrentadas, destacando a discriminação de gênero, o descrédito frente a liderança feminina, o conflito entre as responsabilidades familiares e do cargo e a falta de sororidade feminina. O estudo destaca que a discriminação de gênero está fortemente enraizada no meio público. Assim, a proposta de Resolução, almeja não apenas corrigir desigualdades históricas enfrentadas pelas mulheres, mas também combater o sexismo, sendo um marco que visa bem mais que a igualdade representativa entre homens e mulheres, visa principalmente romper com os comportamentos sexistas existentes na sociedade, que também são percebidos e reproduzidos nas universidades.

ABSTRACT

This technical and technological product is based on data from the study entitled "The Glass Ceiling in Brazilian Federal Public Universities: Reports from Female Deans". The study aimed to investigate the phenomenon of the glass ceiling in these institutions. Through the reports of female deans, it sought to understand how these managers perceive the existence of the glass ceiling in their professional careers. It was found that structural, cultural and social factors that constitute the glass ceiling directly affect the development of their careers. According to the female administrators, there are several barriers faced, including gender discrimination, lack of confidence in female leadership, conflict between family and job responsibilities and the lack of female sisterhood. The study highlights that gender discrimination is deeply rooted in the public sector. Thus, the proposed Resolution aims not only to correct historical inequalities faced by women, but also to combat sexism, being a milestone that aims at much more than representative equality between men and women, it mainly aims to break with the sexist behaviors existing in society, which are also perceived and reproduced in universities.



APRESENTAÇÃO DA PROPOSTA

Durante as últimas décadas, é possível verificar o crescimento da luta feminina pela igualdade de gênero. Através de movimentos sociais e políticos, as mulheres alcançaram grandes conquistas em todos os campos. Apesar disso, em 2022, de acordo com o Relatório do Fórum Econômico Mundial, que estima a igualdade entre homens e mulheres, o Brasil ocupava a 94ª posição no ranking, num universo de 146 países, o que indica, independentemente das vitórias alcançadas, que ainda há muito a ser feito para a igualdade efetiva entre gêneros.

Essa desigualdade relativa ao gênero e ao acesso das mulheres aos altos cargos hierárquicos de gestão reflete no que Steil (1997) define como teto de vidro, “uma barreira que, de tão sutil, é transparente, mas suficientemente forte para impossibilitar a ascensão de mulheres a níveis mais altos da hierarquia organizacional”.

As barreiras para ascensão na trajetória profissional feminina são investigadas por diferentes enfoques, que, trazem para debate o cenário feminino no mercado de trabalho considerando aspectos como: a sobrecarga do trabalho feminino em razão da dupla jornada e os conflitos trabalho-família, onde a maternidade e a diferença de responsabilidade entre pai e mãe na criação dos filhos pode ser apontada como um fator importante (Vaz, 2013).

A desigualdade de representação em altos cargos, também é verificada no setor público, Vaz (2013) destaca que, mesmo adotando métodos de seleção e desenvolvimento de pessoal mais objetivos e transparentes, o setor público não escapa ao fenômeno do teto de vidro, sendo possível verificar uma grande presença feminina nos cargos da base da pirâmide, porém conforme vai se escalando a presença feminina decresce.

Nesse contexto, o estudo “O Teto de Vidro na Universidade Pública Federal Brasileira: relatos de Reitoras” investigou o fenômeno nessas instituições. Através da análise das entrevistas com três reitoras, frente ao questionamento inicial que guiou a pesquisa, identificou-se que as mulheres que alcançaram os mais altos cargos na carreira nas IFES percebem sim a existência de barreiras no avançar de suas carreiras e na ascensão ao cargo de diversas formas, no entanto, fatores que reforçam o TV se entrelaçam e são comuns entre elas, como a função da maternidade e o relacionamento com o cônjuge, da discriminação de gênero e do descrédito frente a liderança feminina, do conflito entre as responsabilidades familiares e do cargo e da falta de sororidade feminina.

Acreditando que é escutando a voz de quem sente na pele as barreiras invisíveis que impedem as mulheres de alcançar posições de liderança plena e igualdade de oportunidades, que se chegará à promoção da equidade de gênero, a pesquisa almejou ser um produto para a sociedade no sentido de que essas mulheres gestoras pudessem compartilhar suas histórias, dando voz às demais mulheres do meio acadêmico que, por muitas vezes, são silenciadas pelo ambiente machista e patriarcal que há muito fora instaurado.

Também, almejando encontrar caminhos possíveis de serem trilhados rumo a uma maior equidade de gênero nas Universidades Públicas Federais Brasileiras, que talvez contribuam para reduzir os efeitos do TV, e considerando a experiência das reitoras entrevistadas, durante suas carreiras e também no exercício do mais elevado cargo nessas instituições, algumas ideias de soluções ao tema-problema foram formuladas pelas entrevistadas: estimular a sororidade entre as mulheres através da valorização e do apoio mútuo, incentivando o voto entre mulheres; incentivar a liderança feminina, apoiando as mulheres a concorrer com os homens em eleições e disputas de cargos, reconhecendo sua competência e capacidade de liderança; incluir nas comunicações oficiais a flexão de gênero; adotar critérios de seleção que levem em consideração o equilíbrio de gênero nas equipes e nos órgãos de decisão; mudar os critérios de competência e avaliação para reconhecer diferentes formas de contribuição e excelência acadêmica, indo além dos indicadores tradicionais de produtividade.

Embora, se reconheça que essas soluções ao tema-problema formuladas pelas reitoras entrevistadas sejam amplas e provavelmente sejam a base de uma política institucional de gênero e liderança, contudo, optou-se por propor uma resolução para estabelecer a igualdade de gênero na ocupação de cargos, pois acredita-se que com isso a universidade marca um compromisso institucional de romper com a opressão e o sexismo na instituição.

Essa é apenas uma ação, diante de possíveis outras que podem ser tomadas, mas parece ser o marco inicial importante para que a universidade não apenas cumpra com seu compromisso com a justiça social e a equidade de gênero, mas também rompa com o preconceito velado.

Grangeiro e Militão (2020) destacam que as mulheres são mais suscetíveis a preconceitos nas organizações, pois, via de regra, essas organizações valorizam carreiras em que os indivíduos possuem disponibilidade total e separação clara entre a carreira e a vida privada. De acordo com Vaz (2013) o equilíbrio entre vida familiar e profissional é um dilema no universo feminino, no qual existe a tendência de priorização da vida privada, justificada pela interiorização, por parte das mulheres, das normas de comportamento ligadas à divisão tradicional de papéis, nas quais a mulher é a responsável pela maioria dos cuidados com o lar e a família.

Assim, estabelecer que 50% dos cargos da alta hierarquia da UFPel sejam ocupados por mulheres é uma questão de reparação histórica do papel de coadjuvante destinado a mulher, uma questão de justiça social. Essa ação é crucial para fomentar um ambiente inclusivo e equitativo, onde o talento e a competência, independentemente do gênero, são os principais critérios para a ascensão na carreira.



JUSTIFICATIVA DA PROPOSTA

Mesmo sendo possível verificar avanços relativos à desigualdade de gênero, o fenômeno teto de vidro continua marcando a trajetória profissional das mulheres no ambiente organizacional (Beltramini; Cepellos; Pereira, 2022; Cepellos; Tonelli, 2022; Giatti; Ubeda, 2021). Essa barreira é denunciada em diversos estudos (Grangeiro; Militão, 2020; Gontijo; Melo, 2017; Vaz, 2013), porém parecem poucas as propostas para a sua ruptura.

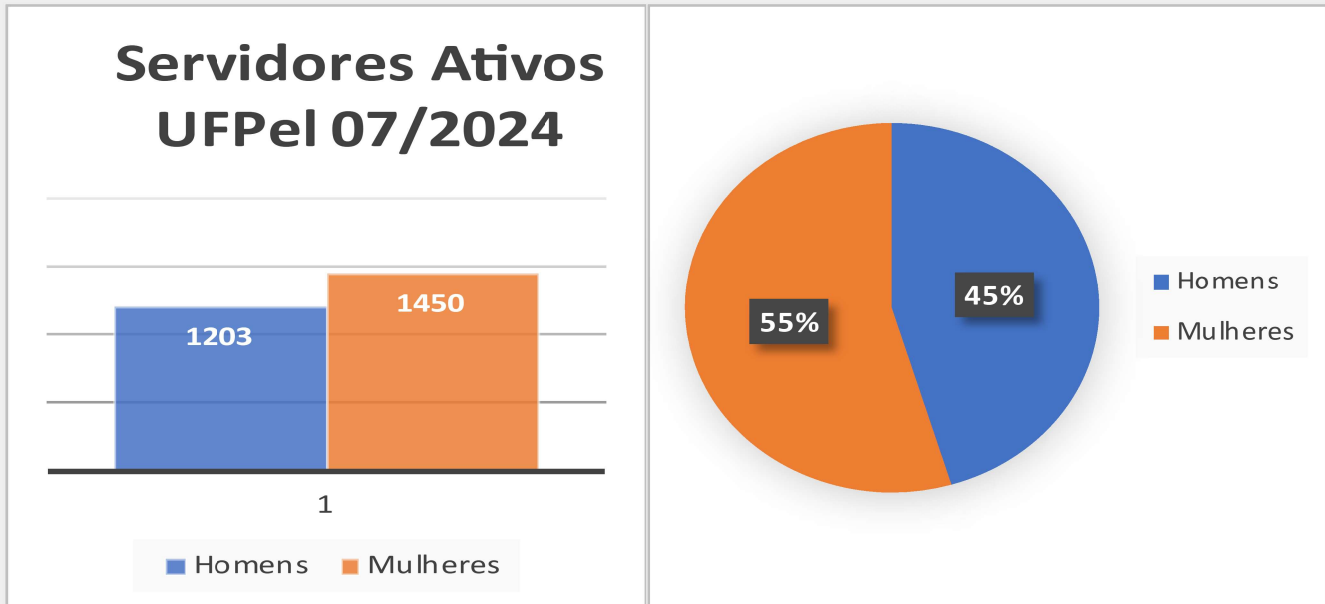
Os estereótipos de gênero, muitas vezes manifestados de forma velada, podem influenciar a percepção da capacidade de liderança das mulheres. Mesmo que não haja intenção explícita de discriminar, a crença de que determinados cargos são mais adequados para homens pode afetar a distribuição de oportunidades. Ao assegurar a paridade de gênero, a universidade estará desafiando esses preconceitos e estabelecendo um padrão claro de que a competência para liderança não é determinada pelo gênero.

O fenômeno do teto de vidro, é uma realidade que não podemos ignorar. Portanto, a proposta visa corrigir o desequilíbrio de gênero e garantir que as decisões institucionais reflitam uma diversidade de perspectivas. Assim, a universidade demonstra que a equidade de gênero é um valor central e não apenas uma meta abstrata. Isso ajuda a fortalecer a cultura institucional e a promover um ambiente que valoriza e promove a igualdade de forma concreta e mensurável, enfrentando diretamente a opressão velada.

Essa ação é um marco que busca bem mais que igualar o número de homens e mulheres nos altos cargos, busca principalmente romper com comportamentos sexistas que existem na sociedade, e que também estão presentes nas universidades.

A adoção desta resolução será um passo significativo para ampliar a inclusão na UFPel, por meio da equidade de gênero, assim, a instituição estará reafirmando seu compromisso com a justiça social, não estará apenas fortalecendo a liderança institucional, mas também, cumprindo sua missão institucional de: proporcionar formação pessoal e profissional, sócio-referenciada, construindo criticamente e difundindo conhecimentos universais que garantam o acesso à ciência e à cultura, com respeito à diversidade, contribuindo para o desenvolvimento de uma sociedade mais justa, democrática e orientada pela perspectiva da inclusão e da sustentabilidade socioambiental.

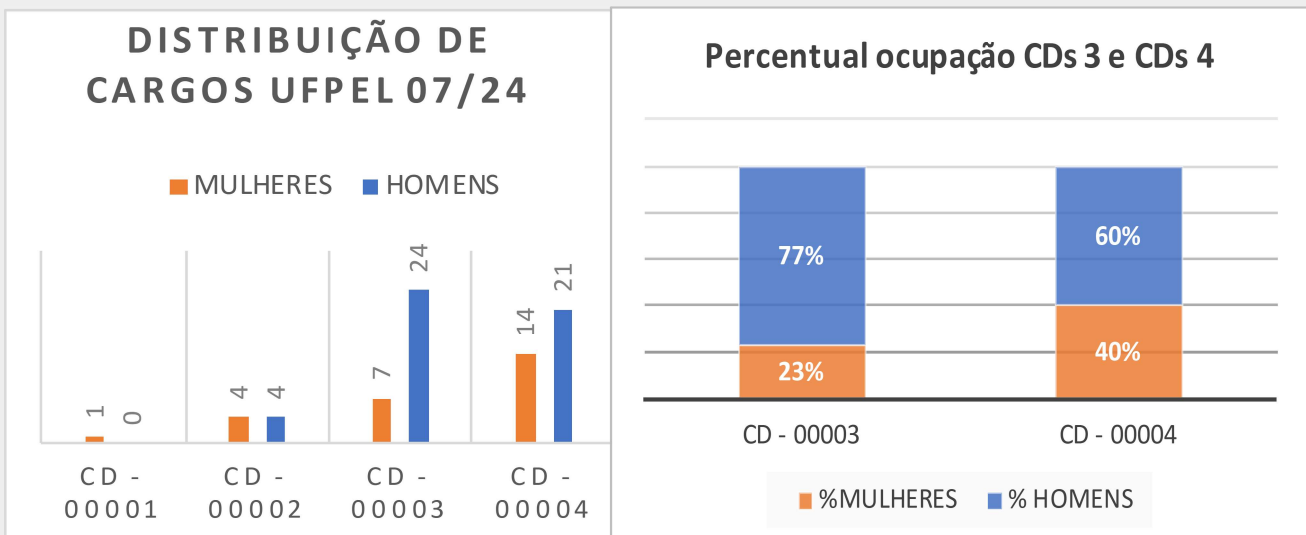
Através do acesso ao Sistema Integrado Protocolo Pagamento (Sippag-Web-UFPeI) foi possível apurar a distribuição dos servidores ativos da universidade em julho/2024:



Fonte: Elaborado pela autora, dados: (<https://sippag-web.ufpel.edu.br/transparencia/institucional/graficos>)

Também apurou-se a ocupação dos cargos de direção da instituição (CD-00001 a CD-00004) no mês de julho/2024:

Cargo de Direção	Total CDs	MASCULINO		FEMININO	
CD-00001	1	0	0%	1	100%
CD-00002	8	4	50%	4	50%
CD-00003	31	24	77%	7	23%
CD-00004	35	21	60%	14	40%
TOTAL	75	48	65%	26	35%



Fonte: Elaborado pela autora

PROPOSTA E ENCAMINHAMENTO

Analisando os dados apresentados na seção anterior, verifica-se que as mulheres correspondem a 55% dos servidores ativos da UFPel, no entanto ao analisarmos a ocupação de cargos de direção CD-00003 e CD-00004, identifica-se uma grande disparidade entre homens e mulheres. Logo, se as mulheres correspondem a maioria da mão-de-obra ativa da UFPel, não é de se esperar que exista um maior equilíbrio de gênero na ocupação desses cargos de alta gestão?

Esse equilíbrio de representação é visto nos cargos de direção CD-00002, o que nos demonstra que é possível alcançar esse equilíbrio nos demais cargos de direção da instituição. Assim, a seguir apresenta-se a minuta de resolução para a ocupação dos Cargos de Direção da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Pelotas, cargos diretivos (CD-00002 a CD-00004) das unidades administrativas diretamente subordinadas a reitoria.



MINUTA DE RESOLUÇÃO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
CONSELHO UNIVERSITÁRIO
RESOLUÇÃO Nº ____/2024/CONSUN

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

O CONSELHO UNIVERSITÁRIO da Universidade Federal de Pelotas, 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 as mulheres representam 55% do corpo funcional da UFPel;
CONSIDERANDO que as mulheres detentoras de Cargos de Direção (CD-00001 a CD-00004) representam 35% das 75 CDs existentes na instituição;
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;
CONSIDERANDO que a adoção de ações afirmativas é fundamental para corrigir as desigualdades históricas entre homens e mulheres;
CONSIDERANDO o compromisso da universidade em promover o desenvolvimento de uma sociedade justa e inclusiva, tendo as Universidades Públicas papel fundamental neste processo;

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 Pelotas 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 Pelotas os cargos diretivos (CD-00002 a CD-00004) das unidades administrativas diretamente subordinadas a 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 (a) Reitor (a), e que possuem atividades exclusivamente gerenciais.

§3º Excluem-se os Cargos de Direção em que o acesso se dá por meio de processo eleitoral, ou que possuem atribuições de caráter consultivo.

Art. 2º Esta Resolução entra em vigor nesta data.

Secretaria dos Conselhos Superiores , _____ de _____ de 2024.

REITOR (A)

RESPONSÁVEL PELA PROPOSTA

Discente: Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hubner

cristiane.hubner@ufpel.edu.br

27 de agosto de 2024

REFERÊNCIAS

BELTRAMINI, L. de M.; CEPELLOS, V. M.; PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, "teto de vidro" e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. *Revista de Administração de Empresas*, v. 62, 2022.

CEPELLOS, Vanessa Martines; TONELLI, Maria José. O Processo de Envelhecimento de Mulheres em Cargos de Liderança: a Iminência da Morte e do Renascimento Simbólicos. *Organizações & Sociedade*, v. 29, p. 323-350, 2022.

GIATTI, Maria Gabriella; UBEDA, Cristina Lourenço. A participação das mulheres em cargos de reitoria nas universidades federais brasileiras: a árdua trajetória rumo à igualdade de gênero. CASI, Rio de Janeiro, 2021.

GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. *Revista Ciências Administrativas*, 2020.

GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. de O. L. Da inserção ao empoderamento: análise da trajetória de diretoras de Instituições Privadas de Ensino Superior de Belo Horizonte. 1 ed. REAd. *Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 2017.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica-compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, pg 62-69, 1997.

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

Protocolo de recebimento do produto técnico-tecnológico

Ao

Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP

CCSO - Centro de Ciências Socio-Organizacionais

Universidade Federal de Pelotas - UFPEL

Pelo presente, encaminhamos o produto técnico-tecnológico intitulado "**O teto de vidro na Universidade Pública Federal Brasileira a partir do relato de reitoras: uma proposta de resolução**", derivado da dissertação de mestrado "O Teto de Vidro na Universidade Pública Federal Brasileira: relatos de Reitoras", de autoria de Cristiane Medianeira Canabarro Flores Hubner.

Os documentos citados foram desenvolvidos no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (Profiap) - Universidade Federal de Pelotas (UFPEL).

A solução técnico-tecnológica é apresentada sob a forma de uma norma ou marco regulatório e o propósito desta Resolução é estabelecer que 50% dos Cargos de Direção da alta hierarquia do Subsistema de Administração Geral da Universidade Federal de Pelotas, cargos diretivos (CD-00002 a CD-00004) das unidades administrativas diretamente subordinadas a reitoria sejam ocupados por mulheres, essa ação visa ser um marco que busca bem mais que igualar o número de homens e mulheres nos altos cargos, busca principalmente romper com comportamentos sexistas que existem na sociedade, e que também estão presentes nas universidades.

Solicitamos, por gentileza, que ações voltadas à implementação desta proposição sejam informadas à Coordenação Local do Profiap, por meio do endereço: coordenacao.profiap@ufpel.edu.br.

Pelotas, RS 27 de agosto de 2024

Registro de recebimento

Assinatura, nome e cargo do recebedor