



Universidade
Federal
Fluminense



PROFIAP

MESTRADO PROFISSIONAL EM
ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Guia de boas práticas em equidade de gênero no ambiente de trabalho

Relatório técnico apresentado pela mestranda Mayara Cunha Sousa ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede, sob orientação da docente Ana Paula Poll, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

GUIA DE BOAS PRÁTICAS EM EQUIDADE DE GÊNERO NO AMBIENTE DE TRABALHO



APRESENTAÇÃO

A equidade de gênero é um princípio fundamental para uma sociedade mais igualitária, diversa e respeitosa. No ambiente acadêmico e profissional, garantir oportunidades justas para todos não apenas fortalece a representatividade, mas também impulsiona inovação e progresso para toda a comunidade.

Este guia foi criado para ajudar na construção de espaços mais inclusivos, promovendo o respeito, a valorização e a participação ativa de mulheres em chefias e espaços de poder. Aqui, você encontrará sugestões práticas e estratégias para reconhecer desigualdades, combater discriminações e estimular uma cultura de equidade.

A mudança começa com pequenas ações diárias. Seja no modo como nos comunicamos, nas oportunidades que promovemos ou nas barreiras que ajudamos a superar. Juntos, podemos transformar nosso ambiente e garantir que todas as pessoas tenham voz, reconhecimento e respeito.



SUMÁRIO

04	CONCEITOS
05	PANORAMA DA UFF
06	O QUE PODEMOS FAZER
11	QUEM PROCURAR?
12	FICHA TÉCNICA
13	REFERÊNCIAS



CONCEITOS

A seguir, apresentamos alguns conceitos importantes para compreender a desigualdade de gênero.

Estereótipo de gênero

Os estereótipos de gênero são crenças e expectativas socialmente construídas sobre como homens e mulheres devem se comportar com base em sua identidade de gênero. Eles são amplamente difundidos na sociedade e podem influenciar a forma como as pessoas se veem e se comportam, além das oportunidades que lhes são atribuídas. Esses estereótipos costumam ser baseados em generalizações simplistas e exageradas. Por exemplo, a ideia de que homens devem ser fortes e dominantes, enquanto mulheres devem ser delicadas e submissas. Essas concepções podem limitar as possibilidades das pessoas e reforçar desigualdades de gênero.

Teto de vidro

O teto de vidro é uma metáfora que representa barreiras invisíveis que dificultam ou impedem a ascensão de determinados grupos, especialmente mulheres, a cargos de liderança e posições de destaque em empresas e instituições. O termo surgiu na década de 1970 e foi popularizado por debates sobre desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

Essas barreiras não são explícitas, como regras escritas, mas estão enraizadas em fatores culturais e estruturais, como preconceitos, estereótipos e falta de oportunidades iguais. Apesar dos avanços na equidade de gênero, o teto de vidro ainda impacta a ocupação de cargos gerenciais e a disparidade salarial entre homens e mulheres.

Divisão sexual do trabalho

A divisão sexual do trabalho refere-se à separação das atividades laborais com base no gênero, atribuindo diferentes funções a homens e mulheres na sociedade. Historicamente, essa divisão tem sido influenciada por normas culturais e sociais que associam os homens a atividades produtivas e as mulheres a tarefas reprodutivas e de cuidado.

Essa estrutura impacta diretamente a participação das mulheres no mercado de trabalho, muitas vezes limitando suas oportunidades e contribuindo para desigualdades salariais e de liderança. Além disso, a divisão sexual do trabalho reforça estereótipos que dificultam a valorização de profissões tradicionalmente ocupadas por mulheres, como educação e saúde.

PANORAMA DA UFF

De acordo com uma pesquisa realizada avaliando a ocupação de chefias na UFF no ano de 2023, constatou-se que, das 285 nomeações de chefia, entre Funções Gratificadas, Funções de Coordenador de Curso e Cargos de Direção, 147 foram designadas para homens e 137 para mulheres, apontando que os homens ocupam cerca de 4% a mais de chefias na instituição.

Além disso, a UFF tinha 3.391 homens e 3.561 mulheres em seu quadro funcional. Portanto, 1,2% a mais de mulheres. Ou seja, apesar de haver mais servidoras que servidores na Universidade, os cargos de chefia ainda são majoritariamente ocupados por homens.

Para que a equidade de gênero esteja cada vez mais presente na Universidade, diversas ações têm sido mobilizadas. A seguir, apresentamos algumas delas:

- A Universidade constituiu, em 2022, a Comissão Permanente de Equidade de Gênero, com o objetivo de promover “ações de indução e monitoramento das políticas que visem à construção de um plano para equidade de gênero nesta Instituição”. Foram estipuladas como linhas de ação desta Comissão: (1) políticas de apoio à maternidade e aos direitos reprodutivos, (2) distribuição igualitária entre homens e mulheres em cargos de decisão e destaque e (3) desconstrução de estereótipos de gênero e enfrentamento à violência institucional (combate ao assédio moral e sexual).
- A UFF também incluiu, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2023-2027, políticas voltadas à equidade de gênero, uma vez que a equidade se tornou um dos valores da Instituição. No que se refere à Responsabilidade Social, um dos objetivos estratégicos é elaborar um plano para a equidade, a diversidade e a inclusão, sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. Uma das ações sugeridas para atingir este objetivo é “propor e acompanhar políticas de equidade de gênero, raça, sexualidade, deficiência, orientação sexual na Instituição (discentes, servidores docentes e técnicos administrativos)” (UFF, 2023).



Plano de Desenvolvimento Institucional
PDI UFF 2023-2027
“Voando alto com os pés no chão”

Aprovado pelo CGIRC - Comitê de Governança, Integridade, Riscos e Controles em 21 de agosto de 2023

O QUE PODEMOS FAZER?

Além das ações institucionais, cada membro da comunidade universitária pode atuar na busca pela equidade de gênero nos ambientes de trabalho. A seguir, sugerimos ações que podem fazer a diferença.

Valorize e divulgue o trabalho de mulheres

Valorizar e divulgar o trabalho de mulheres é essencial para promover igualdade e reconhecimento profissional. Historicamente, muitas contribuições femininas foram invisibilizadas ou subestimadas, e dar destaque a esses esforços ajuda a corrigir essa desigualdade.

Além de fortalecer a representatividade, reconhecer publicamente o trabalho das mulheres incentiva novas gerações a seguirem carreiras e projetos antes dominados por homens. Isso também contribui para aumentar a diversidade em diferentes áreas, impulsionando inovação e novas perspectivas.

Interrompa conversas desrespeitosas, inapropriadas e preconceituosas

Interromper conversas desrespeitosas, inapropriadas e preconceituosas é fundamental para promover um ambiente saudável e inclusivo. Quando permitimos que discursos ofensivos aconteçam sem contestação, corremos o risco de normalizar atitudes discriminatórias e prejudicar aqueles ao nosso redor.

A intervenção pode ocorrer de diversas formas, como redirecionar a conversa para um tom respeitoso, educar sobre o impacto negativo de certas falas e, se necessário, impor limites claros. Além disso, demonstrar apoio às pessoas que possam ser alvo de comentários inadequados fortalece a cultura do respeito e empatia.

Fale mesmo quando tentarem te interromper, corrigir ou silenciar

É essencial que as mulheres se expressem, mesmo diante de tentativas de interrupção, correção ou silenciamento. Ao falar, você reafirma sua presença, suas ideias e seu direito de participar de diálogos e decisões. Isso fortalece a representatividade feminina e inspira outras mulheres a se posicionarem com confiança.

Estratégias como manter o tom firme, retomar a fala quando interrompida e não permitir que desconsiderem suas contribuições são importantes para garantir espaço em conversas e ambientes profissionais. Além disso, contar com redes de apoio e aliados que reforcem sua voz pode fazer a diferença.

O QUE PODEMOS FAZER?

Escute e converse com outras mulheres. Acredite no que elas estão relatando

Escutar e conversar com outras mulheres é uma forma poderosa de fortalecer redes de apoio e dar voz a experiências muitas vezes invisibilizadas. O relato de uma mulher sobre suas vivências, desafios e conquistas carrega verdades que precisam ser reconhecidas, e acreditar no que elas dizem é essencial para validar suas experiências e combater injustiças.

Denuncie situações de assédio, violência ou mesmo constrangimento

Ao presenciar esta situação, apoie a mulher em situação vulnerável e busque apoio em órgãos competentes

Denunciar situações de assédio, violência ou constrangimento é fundamental para combater abusos e proteger vítimas. O silêncio pode perpetuar ciclos de opressão, e agir contra essas situações contribui para um ambiente mais seguro e respeitoso.

Ao presenciar uma situação de violência, oferecer apoio à mulher em vulnerabilidade é crucial. Isso pode incluir acolhê-la, perguntar se precisa de ajuda e reforçar que ela não está sozinha. Também é essencial buscar apoio em órgãos competentes, como delegacias especializadas, defensorias públicas e serviços de atendimento à vítima.

Incentive outras mulheres

Incentivar outras mulheres é um ato poderoso de fortalecimento coletivo! Ao oferecer apoio, reconhecimento e oportunidades, ajudamos a quebrar barreiras e promover igualdade. O incentivo pode vir de várias formas: destacar o trabalho de mulheres ao seu redor, oferecer palavras de encorajamento, compartilhar oportunidades de crescimento ou até criar redes de apoio para trocas e aprendizado.

Mostre os constrangimentos causados por homens, inclusive para eles mesmos

Os constrangimentos causados por homens, tanto para outras pessoas quanto para eles mesmos, podem estar ligados a normas sociais, expectativas de masculinidade e comportamentos que perpetuam desigualdades. Ao se sentir constrangida, demonstre imediatamente sua insatisfação ou relate para outras pessoas, caso não se sinta segura.

O QUE PODEMOS FAZER?

Não duvide do seu conhecimento ou capacidade

Nunca duvide do seu conhecimento ou capacidade, pois suas experiências, aprendizados e habilidades são valiosos. Muitas vezes, as mulheres enfrentam desafios que levam à síndrome da impostora, aquela sensação de não ser suficiente, mesmo tendo competência e preparo.

Lembre-se de que sua voz, suas ideias e seu trabalho merecem reconhecimento. Confie no seu potencial, ocupe espaços e enfrente desafios com segurança.

Se arrisque em ocupar posições de liderança e de chefia

Muitas mulheres enfrentam barreiras estruturais e dúvidas internas ao buscar cargos de liderança, mas é fundamental desafiar essas limitações e reivindicar seu lugar.

Assumir papéis de liderança ajuda a quebrar estereótipos e a construir ambientes mais diversos e inclusivos. Além disso, quando mulheres ocupam posições de decisão, inspiram outras a fazerem o mesmo e promovem mudanças reais. Confie no seu potencial e busque oportunidades que ampliem sua atuação.

Exija a participação de mulheres em grupos de trabalho, comissões, colegiados, chapas eleitorais e representações de categoria trabalhista

Exigir a participação de mulheres nesses espaços garante diversidade de perspectivas e ajuda a construir decisões mais justas e equilibradas. A presença feminina em grupos de trabalho, comissões e representações não apenas fortalece a equidade de gênero, mas também amplia a inovação, melhora a colaboração e combate desigualdades estruturais. Além disso, quando mulheres ocupam cargos estratégicos, inspiram outras a seguirem caminhos semelhantes e promovem mudanças significativas na cultura organizacional. Reivindicar esse espaço não é apenas uma questão de representatividade, mas uma ação concreta para transformar a sociedade.

Estabeleça rede de apoio para mulheres em seu local de trabalho

Criar uma rede de apoio para mulheres no local de trabalho ou estudo é fundamental para promover solidariedade, troca de experiências e fortalecimento mútuo. Essas redes ajudam a enfrentar desafios comuns, como desigualdade de oportunidades, assédio e falta de reconhecimento, oferecendo suporte emocional e prático.

O QUE PODEMOS FAZER?

Solicite aos setores responsáveis que sejam fornecidos equipamentos e locais para o bem-estar da mulher: fraldários, geladeiras para guardar leite materno, creches, etc

Garantir equipamentos e locais para o bem-estar da mulher é essencial para criar um ambiente mais inclusivo e acessível. Estruturas como fraldários, geladeiras para armazenar leite materno, creches e espaços de descanso fazem a diferença na rotina de muitas mulheres, principalmente mães, e ajudam na conciliação entre trabalho, estudo e cuidados familiares.

Solicite treinamentos sobre equidade de gênero em seu setor e busque por cursos de capacitação em liderança

Solicitar treinamentos sobre equidade de gênero e buscar cursos de capacitação em liderança são passos fundamentais para criar um ambiente mais inclusivo e justo. A educação sobre desigualdades e desafios enfrentados por mulheres no mercado de trabalho ajuda a promover mudanças estruturais e combater preconceitos.

Abaixo, listamos algumas estratégias para viabilizar essas iniciativas:

- Converse com líderes e setores responsáveis para demonstrar a importância da capacitação e sugerir treinamentos.
- Pesquise cursos externos sobre equidade de gênero, liderança feminina e desenvolvimento profissional, e compartilhe opções com colegas.
- Organize palestras e debates internos com especialistas ou mulheres em posições de liderança para fortalecer a conscientização.
- Incentive a participação ativa de todos no aprendizado e na construção de práticas mais igualitárias.

Investir na educação sobre equidade e liderança feminina não apenas abre oportunidades para mulheres, mas melhora o ambiente de trabalho para todos.



O QUE PODEMOS FAZER?

Não use expressões de cunho misógino: lugar de mulher é..., isso é coisa de mulher, mulher serve para...

Evitar expressões de cunho misógino ajuda a combater estereótipos prejudiciais e a reforçar a igualdade de gênero. Frases como “lugar de mulher é...” ou “isso é coisa de mulher” carregam conceitos ultrapassados que limitam a atuação feminina e reforçam discriminações.

Sugerimos algumas formas de substituir essas falas por discursos mais inclusivos:

- Reconheça as capacidades individuais sem associá-las a um gênero específico.
- Evite dividir atividades ou comportamentos como exclusivos de homens ou mulheres.
- Corrija falas misóginas de forma educativa, incentivando uma linguagem mais respeitosa.

Pequenas mudanças na comunicação têm grande impacto na construção de uma sociedade mais igualitária.

Conheça as ações para equidade de gênero desenvolvidas pela UFF

A Universidade desenvolve diversas ações que a direciona para um caminho mais igualitário, como grupos de pesquisa, projetos de extensão e a própria Comissão Permanente de Equidade de Gênero. Acesse o link <https://www.uff.br/sobre/politicas-de-equidade-de-genero/> e conheça!

Divulgue este guia entre os colegas

Compartilhar este guia ajuda a conscientizar mais pessoas sobre a importância da equidade de gênero e fortalece iniciativas para um ambiente mais inclusivo.



QUEM PODEMOS PROCURAR?

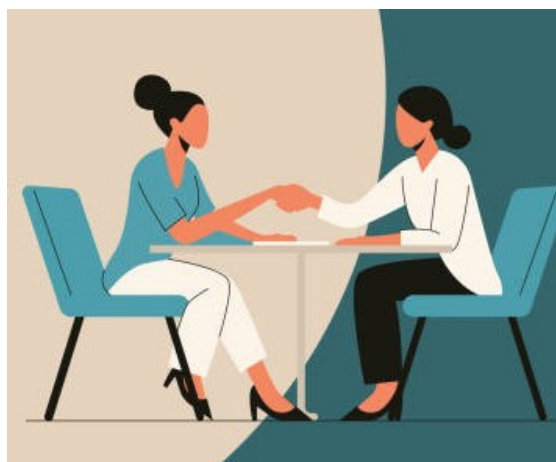
Caso sofra ou presencie alguma situação de constrangimento, assédio ou violência, procure ajuda.

Dentro da UFF

Chefias: relate a situação ao chefe do setor, para que seja tomada alguma providência de maneira institucional.

CPEG: entre em contato com a CPEG, através do email: cpeg.gar.comissao@id.uff.br.

Ouvidoria: denuncie no canal [Fala.Br](https://www.uff.br/fala-br) ou envie email para: ouvidoria@id.uff.br.



Fora da UFF

Delegacia Especializada em Atendimento à Mulher (DEAM): procure a DEAM mais próxima ou denuncie pelo telefone 180.

Centro Especializado em Atendimento à Mulher (CEAM): para acolhimento e escuta, procure a CEAM da sua cidade*.

Defensoria Pública: procure o Núcleo Especial de Defesa dos Direitos da Mulher (Nudem) da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, através do telefone (21) 2526-8700.

Em casos de violência, procure o hospital mais próximo.

*Em Niterói/RJ, o Hospital Universitário Antonio Pedro (HUAP/UFF) também oferece atendimento multidisciplinar para vítimas de violência, através do Programa de Extensão SOS Mulher.

FICHA TÉCNICA

Elaboração:

Mayara Cunha Sousa

Servidora da Universidade Federal Fluminense

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública -
PROFIAP/UFF

Orientação:

Profa.^a Dr.^a Ana Paula Poll

Professora do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública -
PROFIAP/UFF

Colaboração:

Marília Affonso Dias

Servidora da Universidade Federal Fluminense

Mestranda do Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública -
PROFIAP/UFF

REFERÊNCIAS

FAZENDA MUNICIPAL DE NITERÓI. Guia de boas práticas de equidade de gênero na gestão pública. Niterói: Secretaria Municipal de Fazenda, 2022. Disponível em: <<https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2022/05/Guia-de-Boas-Praticas-de-Equidade-de-Genero-na-Gestao-Publica-SMF.pdf>>.

Acesso em: 29 maio 2025.

INSTITUTO DE RELAÇÕES GOVERNAMENTAIS. Guia de boas práticas: diversidade e inclusão nas relações governamentais. São Paulo: IRelGov, 2024. Disponível em: <<https://www.irelgov.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Guia-de-Boas-Praticas-Diversidade-e-Inclusao-nas-Relacoes-Governamentais.pdf>>.

Acesso em: 29 maio 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Manual de boas práticas – Coordigualdade. Brasília: MPT, 2024. Disponível em: <https://mpt.mp.br/pgt/noticias/manual_de_boas_prticas_-_coordigualdade-3.pdf>.

Acesso em: 29 maio 2025.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS ADVOGADOS PÚBLICOS FEDERAIS. Guia: igualdade de gênero. Brasília: ANAFE, 2022. Disponível em: <<https://anafenacional.org.br/wp-content/uploads/2022/11/Guia-Igualdade-de-Genero-V5.pdf>>.

Acesso em: 29 maio 2025.

MINISTÉRIO PÚBLICO MULHERES. Manual de boas práticas para promoção de igualdade de gênero. Brasília: MPT, 2024. Disponível em: <<https://mpmulheres.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Manual-de-boas-praticas-para-promocao-de-igualdade-de-genero-MPT.pdf>>.

Acesso em: 29 maio 2025.

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS. Boas práticas para a promoção da equidade de gênero na Unicamp. Campinas: UNICAMP, 2021. Disponível em: <<https://direitoshumanos.unicamp.br/wp-content/uploads/sites/36/2021/03/BOAS-PRATICAS-PARA-A-PROMOCAO-DA-EQUIDADE-DE-GENERO-NA-UNICAMP-com-links-1.pdf>>.

Acesso em: 29 maio 2025.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Mulheres no serviço público brasileiro: recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança. Brasília: MPF, 2024. Disponível em: <<https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/11/mulheres-no-servico-publico-brasileiro-recomendacoes-para-o-acesso-ascensao-e-permanencia-nos-cargos-de-lideranca.pdf>>.

Acesso em: 29 maio 2025.

