

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA – PROFIAP

MAYARA CUNHA SOUSA

Mulheres em cargos de confiança: o caso da Universidade Federal Fluminense

VOLTA REDONDA, RJ

2025

MAYARA CUNHA SOUSA

Mulheres em cargos de confiança: o caso da Universidade Federal Fluminense

Trabalho de Conclusão de Curso do Programa
de Mestrado Profissional em Administração
Pública da Universidade Federal Fluminense.

Orientadora: Prof^ª. Dra. Ana Paula Poll

Volta Redonda, RJ
2025

Ficha catalográfica automática - SDC/BAVR
Gerada com informações fornecidas pelo autor

S725m Sousa, Mayara Cunha
 Mulheres em funções de confiança: o caso da Universidade
Federal Fluminense / Mayara Cunha Sousa. - 2025.
 105 f.: il.

 Orientador: Ana Paula Poll.
 Dissertação (mestrado profissional)-Universidade Federal
Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta
Redonda, 2025.

 1. Gênero. 2. Universidade Federal Fluminense. 3.
Produção intelectual. I. Poll, Ana Paula, orientadora. II.
Universidade Federal Fluminense. Instituto de Ciências
Humanas e Sociais. III. Título.

CDD - XXX

MAYARA CUNHA SOUSA

Mulheres em cargos de confiança: o caso da Universidade Federal Fluminense

Trabalho de Conclusão de Curso do Programa
de Mestrado Profissional em Administração
Pública da Universidade Federal Fluminense.

Aprovada em 15 de julho de 2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Ana Paula Poll (Orientadora)

PROFIAP – Universidade Federal Fluminense

Profa.^a Dr.^a Nathalia Carvalho Moreira

PROFIAP – Universidade Federal de Juiz de Fora

Profa.^a Dr.^a Aldara da Silva César

Universidade Federal Fluminense

Profa.^a Dr.^a Marina de Carvalho Cordeiro

Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Volta Redonda
2025

AGRADECIMENTOS

Este é um trabalho pensado e desenvolvido com o objetivo de fortalecer a pesquisa voltada às mulheres, e devo às mulheres que me cercam os meus agradecimentos.

À minha mãe e à minha irmã, que sempre me dedicaram amor e incentivo para seguir meus caminhos e me ensinaram, com suas trajetórias, a conquistar minhas vitórias.

Às minhas amigas, de longa data e de convívio mais recente, às que dividem comigo as batalhas profissionais, às que me apoiaram nos muitos desafios que enfrentei e às amigas que este mestrado meu deu.

À minha orientadora, Profa. Ana Paula Poll, com quem aprendi muito sobre mulheres e sobre pesquisa. Às Profas. Nathália, Marina e Aldara, por me ajudarem a direcionar esta pesquisa.

Por fim, aos colegas de turma, aos professores do PROFIAP e aos entrevistados, por compartilharem conhecimentos e vivências que me permitiram crescer como estudante, pesquisadora e profissional.

RESUMO

A pesquisa buscou compreender os caminhos percorridos pelas mulheres servidoras da Universidade Federal Fluminense no acesso aos cargos de confiança dentro da Instituição. Esta é uma pesquisa aplicada e exploratória, com uma abordagem quanti-qualitativa, utilizando como procedimentos o estudo bibliométrico, a pesquisa documental, as entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo. O objeto de estudo são os cargos de confiança que podem ser designados aos servidores públicos federais lotados na Universidade Federal Fluminense, integrando-os ao quadro de chefias da Instituição. A partir da análise das indicações e eleições para cargos gratificados, da distribuição desses cargos entre homens e mulheres, bem como do levantamento bibliométrico sobre equidade de gênero, foi possível identificar tendências e desafios na promoção da equidade dentro da Universidade. As entrevistas realizadas permitiram aprofundar a compreensão da dinâmica interna das chefias, revelando aspectos que podem impactar a ocupação feminina em posições de liderança. Além disso, a avaliação dos Planos de Desenvolvimento Institucional da Universidade trouxe aspectos sobre estratégias institucionais para avançar na equidade de gênero. A partir dos levantamentos e da análise da pesquisa, o produto técnico-tecnológico apresenta recomendações baseadas nos resultados obtidos, contribuindo para a formulação de ações voltadas à ampliação da participação feminina em funções de confiança na Universidade. Além disso, também foi elaborado um guia de boas práticas para incentivar a equidade de gênero nos ambientes de trabalho universitários. Assim, este trabalho reforça a importância da adoção de medidas que promovam maior equidade e diversidade na gestão universitária.

Palavras-chave: Equidade de gênero; Cargos de confiança; Planos de Desenvolvimento Institucional; Universidade Federal Fluminense.

ABSTRACT

The research sought to understand the paths taken by female civil servants at the Fluminense Federal University to access positions of trust within the institution. This is an applied and exploratory research, with a quantitative and qualitative approach, using bibliometric study, documentary research, semi-structured interviews and content analysis as procedures. The object of study is the positions of trust that can be assigned to federal civil servants assigned to the Fluminense Federal University, integrating them into the institution's management team. Based on the analysis of nominations and elections for paid positions, the distribution of these positions between men and women, as well as the bibliometric survey on gender equity, it was possible to identify trends and challenges in promoting equity within the university. The interviews conducted allowed for a deeper understanding of the internal dynamics of management, revealing aspects that may impact women's occupation of leadership positions. In addition, the evaluation of the university's Institutional Development Plans brought aspects of institutional strategies to advance gender equity. Based on the surveys and research analysis, the technical-technological product presents recommendations based on the results obtained, contributing to the formulation of actions aimed at increasing female participation in positions of trust at the University. In addition, a guide of good practices was also prepared to encourage gender equity in university work environments. Thus, this work reinforces the importance of adopting measures that promote greater equity and diversity in university management.

Keywords: Gender equity; Positions of trust; Institution Development Plan; Federal Fluminense University.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CD: Cargo de Direção

CNODS: Comissão Nacional dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável

CNPq: Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CPEG: Comissão Permanente de Equidade de Gênero

FAPERJ: Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro

FCC: Função de Coordenador de Curso

FG: Função Gratificada

IES: Instituição de Ensino Superior

OIT: Organização Internacional do Trabalho

ONU: Organização das Nações Unidas

PDI: Plano de Desenvolvimento Institucional

PNPM: Plano Nacional de Políticas para Mulheres

PNUD: Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento

PROAES: Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis

PROGEPE: Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PROPPI: Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação

RGCE: Regimento Geral de Consultas Eleitorais

UFF: Universidade Federal Fluminense

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Organograma da Universidade Federal Fluminense	37
Gráfico 1 – Artigos publicados sobre equidade de gênero no Portal CAPES	44
Gráfico 2 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2003	48
Gráfico 3 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2003	49
Gráfico 4 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2008	50
Gráfico 5 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2008	51
Gráfico 6 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2013	52
Gráfico 7 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2013	53
Gráfico 8 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2018	54
Gráfico 9 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2018	55
Gráfico 10 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2023	56
Gráfico 11 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2023	57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Funções gratificadas em instituições federais de ensino

39

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização.....	13
1.2 Problema de Pesquisa.....	16
1.3 Objetivos.....	16
1.3.1 Objetivo geral	16
1.3.2 Objetivos específicos	16
1.4 Objeto de estudo	17
1.5 Justificativa e Relevância da Pesquisa.....	17
1.6 Metodologia.....	18
2 GÊNERO, (DES)IGUALDADE E PODER	22
2.1 O mercado de trabalho e a (des)igualdade de gênero	25
2.2 A teoria do "teto de vidro" e a violência simbólica	27
2.3 A Divisão Sexual do Trabalho	29
3 POLÍTICAS PÚBLICAS.....	30
3.1 Políticas públicas voltadas para a equidade de gênero	33
4 A UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE.....	36
4.1 A estrutura da Universidade Federal Fluminense.....	36
4.2 A designação de chefias dentro da Universidade.....	37
4.3 As funções gratificadas e as atribuições das chefias.....	38

4.4 O Plano de Desenvolvimento Institucional.....	41
4.5 A Equidade de Gênero dentro da UFF	43
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	43
5.1 Estudo bibliométrico	44
5.2 Análise dos Boletins de Serviço	47
5.2.1 Boletins de serviço de 2003	47
5.2.2 Boletins de serviço de 2008	50
5.2.3 Boletins de serviço de 2013	52
5.2.4 Boletins de serviço de 2018	54
5.2.5 Boletins de serviço de 2023	56
6 AS FUNÇÕES DE CONFIANÇA SOB O PONTO DE VISTA DOS CHEFES.....	59
6.1 Trajetória	60
6.2 Desempenho da função.....	61
6.3 Diferenciais sobre mulheres na gestão.....	63
6.4 Políticas de promoção de equidade de gênero e PDI.....	68
6.5 Informações adicionais.....	69
7 A COMISSÃO PERMANENTE DE EQUIDADE DE GÊNERO	70
8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	75
9 LIMITES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	78
10 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
REFERÊNCIAS	82
APÊNDICE I – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS.....	89

APÊNDICE II – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	90
--	-----------

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

As mulheres enfrentam desigualdades de gênero que podem ser evidenciadas a partir de indicadores específicos. Esse tipo de desigualdade não é prerrogativa do Brasil, mas aqui se revela mais contundentemente nas disparidades do aspecto do trabalho e renda, assim como nos casos de violência contra as mulheres. As desigualdades de gênero não ocorrem apenas na esfera do trabalho, mas têm caráter estrutural. Essas desigualdades fazem parte do sistema de significados que subjaz a vida coletiva. Deste modo, os elementos que a constituem se apoiam mutuamente. Sendo assim, essas desigualdades são reproduzidas na sociedade, em âmbitos público e privado. Segundo Bourdieu (2012), a ordem social ratifica a dominação masculina, a qual tem relação direta com a divisão social do trabalho, que é muito específica e diferenciada para homens e para mulheres.

Foi imputada às mulheres, ao longo de gerações, a posição submissa, de obediência e de menor relevância, inclusive sob o aspecto do trabalho. Enquanto os homens são responsáveis por trabalhos externos ao ambiente doméstico, públicos, remunerados, prestigiados e que são voltados ao reforço de sua virilidade e masculinidade, as mulheres são encaminhadas para atividades relacionadas à maternidade e aos cuidados da casa e da família. Bourdieu (2012) cita que as mulheres são levadas a aceitar tais trabalhos, que a elas é destinado, fazendo-as recusarem, assim, os trabalhos e carreiras atribuídos aos homens, por não se vislumbrarem em tais atividades.

A diferença no mercado de trabalho entre homens e mulheres é um tema complexo e multifacetado, abrangendo vários aspectos, como salários, oportunidades de carreira, discriminação de gênero e conflito entre trabalho e vida pessoal.

No que diz respeito à ascensão profissional, as mulheres enfrentam obstáculos para avançar em suas carreiras, muitas vezes devido aos estereótipos de gênero, aos preconceitos e à falta de oportunidades para desenvolvimento profissional.

Além disso, precisam lidar com as cobranças sociais relacionadas às responsabilidades familiares, o que pode afetar suas escolhas de carreira e a capacidade de equilibrar trabalho e vida pessoal.

Outra faceta importante é a designação em cargos de liderança, nos quais as mulheres são frequentemente sub-representadas, o que contribui para a desigualdade nas tomadas de decisão.

É importante destacar que a natureza e a extensão dessas disparidades podem variar significativamente entre países, culturas e setores específicos. Muitas organizações e coletivos dos direitos das mulheres trabalham para promover a igualdade de gênero no local de trabalho e superar essas disparidades. Além disso, se deve promover ambientes de trabalho inclusivos e abordar as questões sistêmicas que contribuem para a desigualdade de gênero no mercado de trabalho.

É previsto na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 5º, que homens e mulheres são iguais em seus direitos e obrigações (Brasil, 1988). Além disso, em seu Art. 7º, é proibida a diferença de salário, de exercício de funções e de critério de admissão por sexo, idade, cor ou estado civil (Brasil, 1988).

Em relação à diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil, em 2023 foi publicada a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Esta lei garante o pagamento pelo empregador de salários iguais para homens e mulheres que exercem a mesma função. Além disso, de maneira inovadora, prevê mecanismos de fiscalização, como a exigência de publicação de relatórios, e de punição, como aplicação de multas, de empregadores que a descumprirem (Sousa e Silva, 2024).

Em relação à participação de mulheres na academia, no que se refere à formação e à produção acadêmica, foi aprovada a Lei nº 14.925, de 17 de julho de 2024, que permite a prorrogação de prazo para conclusão de cursos e programas para estudantes e pesquisadores por motivo de parto, nascimento de filho, adoção e guarda judicial, além de disciplinar a prorrogação de prazo em concessão de bolsas nos casos citados. Esta lei é resultado do Projeto de Lei 1.741, de 2002, que ficou conhecido como “PL das mães cientistas”.

A aprovação desta lei significou um avanço na garantia de direitos para mulheres que, além dos empecilhos ligados ao gênero, passaram a lidar com os desafios e dificuldades advindas da maternidade.

De acordo com a legislação, o mercado de trabalho e suas oportunidades de trabalho não deveriam apresentar discrepância entre homens e mulheres. Porém, mesmo com o aparato legal existente no Brasil, segundo dados publicados em 2023 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres trabalham, em média, três horas por semana a mais

do que os homens, combinando trabalhos remunerados, afazeres domésticos e cuidados de pessoas, e ganham, em média, 77% do rendimento dos homens.

Também em 2023, foi publicado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) um relatório o qual informa que a taxa de desemprego entre mulheres é maior do que entre homens e indica que 15% das mulheres em idade produtiva em todo o mundo gostariam de trabalhar, mas não têm emprego, em comparação com 10,5% dos homens. Além disso, o documento relata que a disparidade na diferença da taxa de desemprego entre homens e mulheres é ainda maior em países em desenvolvimento.

Além das diferenças apontadas acima, segundo um levantamento publicado pela FORBES em 2023, apenas 17% dos Diretores Executivos no Brasil são mulheres. Esta porcentagem deixa claro o quanto as mulheres são preteridas em relação à ocupação de cargos de liderança no mercado de trabalho privado.

Dados como os expostos acima revelam o caráter estruturante da desigualdade de gênero e quão persistente podem ser seus efeitos no mundo do trabalho formal e fora dele, no ambiente doméstico, como revela IBGE (2003).

No caso de órgãos públicos, em específico de uma universidade pública, há uma certa diferença do mercado de trabalho privado, uma vez que os servidores públicos são regidos em suas normas trabalhistas pela Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, possuindo, assim, um processo seletivo de contratação de servidores através critérios supostamente neutros e meritocráticos (Ferreira e Teixeira, 2022), além de salários e demais remunerações iguais, sejam eles homens ou mulheres. Sendo assim, neste órgão e em demais repartições públicas, não há diferença salarial entre empregados que ocupam o mesmo cargo.

Embora este recorte não seja aprofundado nesta pesquisa, é importante salientar que, apesar de o serviço público federal ter critérios mais isonômicos de seleção, é um setor que também reflete as assimetrias raciais da sociedade. Isso se estende ao ambiente universitário, considerado um espaço predominantemente masculino e branco (Ferreira e Teixeira, 2022).

Mas, e quanto à participação de mulheres em cargos de liderança na universidade pública? Considerando o breve histórico acima descrito, é relevante analisar se homens e mulheres possuem as mesmas oportunidades para acessar cargos e funções de confiança dentro deste órgão público, no caso desta pesquisa, a Universidade Federal Fluminense.

1.2 Problema de Pesquisa

A partir da contextualização acima, considerando dados da Universidade Federal Fluminense em relação à ocupação de cargos de confiança por homens e mulheres, este trabalho buscou responder ao seguinte problema: **como as mulheres ocupam as funções de confiança/chefia na Universidade ao longo das últimas duas décadas?**

Sendo assim, esta pesquisa se propôs a fazer um diagnóstico de como os ocupantes de cargos de confiança são designados, em especial as mulheres, compreender de que forma as mulheres entendem sua atuação enquanto chefias e a elaborar um produto técnico-tecnológico com sugestões de intervenção que otimizem as ações de promoção de política de equidade de gênero, de modo a minimizar as desigualdades entre homens e mulheres nas lideranças da Universidade. Além disso, também foi elaborado um guia de boas práticas para incentivar a equidade de gênero nos ambientes de trabalho universitários.

1.3 Objetivos

Os objetivos da pesquisa são:

1.3.1 *Objetivo geral*

Compreender de que maneira mulheres servidoras da Universidade Federal Fluminense acessam as funções de confiança dentro da Instituição.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- a) Identificar como são feitas as eleições e/ou indicações para preenchimento das funções gratificadas na Universidade;
- b) Identificar quais e quantas funções gratificadas são ocupadas por homens e mulheres dentro da Universidade;
- c) Realizar um levantamento bibliométrico acerca das publicações sobre equidade de gênero no portal de periódicos da CAPES;
- d) Compreender a dinâmica de ocupação das chefias, através de entrevistas;
- e) Analisar as políticas públicas adotadas pela Universidade para atingir a equidade de gênero nas funções de confiança;

- f) Elaborar um produto técnico-tecnológico, no formato de um guia de boas práticas para a atingir a equidade de gênero em ambientes laborais da Universidade, além de sugerir outras medidas administrativas que podem fortalecer a promoção da referida equidade.

1.4 Objeto de estudo

Esta pesquisa possui como objeto de estudo os cargos de confiança que podem ser designados aos servidores públicos federais lotados na Universidade Federal Fluminense, integrando-os ao quadro de chefias da Instituição.

De acordo com o Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, em seu Art. 30:

Haverá em cada IFE quadro de pessoal para as funções de confiança, para as carreiras de magistério e para as carreiras técnico-administrativas, compreendendo o número de vagas necessárias à absorção dos atuais servidores e ao atendimento das necessidades dos serviços da instituição (BRASIL, 1987).

No âmbito de uma instituição de ensino, estes cargos podem ser: Cargo de Direção, Função Gratificada ou Função Comissionada de Coordenador. Os Cargos de Direção possuem quatro níveis e são ocupados pelo Reitor, Vice-Reitor, Pró-Reitores, Diretores acadêmicos, Diretores administrativos, Superintendentes e Assessores. A Função Comissionada de Coordenação é dirigida a coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação. As demais chefias, como, por exemplo, chefes de seção, coordenadores, secretários e assistentes, recebem a Função Gratificada, que pode ser classificada em até nove níveis.

Os ocupantes destes cargos podem ser designados através de eleição ou indicação da sua chefia imediata. Também é importante salientar que os ocupantes destes cargos recebem uma retribuição pecuniária pelo seu exercício, com valores especificados na Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016.

1.5 Justificativa e Relevância da Pesquisa

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado a cada cinco anos no qual se define a missão da instituição de ensino superior, a política pedagógica institucional e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Nele, deve haver o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição de Educação Superior (IES), observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a

manutenção de padrões de qualidade e o orçamento. É também no PDI que o desenvolvimento de políticas públicas no âmbito da instituição deve constar. Portanto, políticas de equidade de gênero da Universidade Federal Fluminense devem estar contidas neste documento.

Ao contrário das edições anteriores, de maneira inovadora, no último documento deste gênero publicado, correspondente ao período 2023-2027, a equidade foi incluída como um dos valores da Instituição. Além disso, a equidade de gênero configura um objetivo estratégico a ser atingido na Universidade. Sendo assim, é possível inferir que houve uma evolução na importância do tema para a instituição nos últimos anos.

Dado o exposto, a Universidade reconhece que deve ser dada atenção à equidade de gênero de maneira institucionalizada. Por isso, pretende-se analisar a efetividade desta medida no contexto do Planejamento Estratégico da Universidade.

Esta ação se faz urgente, uma vez que, além da sua importância social e administrativa, a equidade e a inclusão são alguns dos valores da Instituição, segundo o próprio plano.

Além do PDI, foi criada na Universidade Federal Fluminense, em 2022, a Comissão Permanente de Equidade de Gênero, que, dentre outras atribuições, tem o objetivo de distribuir igualmente entre homens e mulheres as posições de liderança. Ao longo do trabalho, foi analisada e discutida a atuação desta comissão, que será um ponto central na análise da equidade de gênero na instituição.

Dessa forma, é possível inferir que a pesquisa se torna relevante ao identificar de que forma as mulheres ocupam funções de confiança na Universidade Federal Fluminense e se, de fato, a instituição consegue colocar em prática uma política de equidade de gênero voltada para cargos de liderança.

1.6 Metodologia

Pode-se classificar esta pesquisa como aplicada e exploratória, com uma abordagem quanti-qualitativa. Foram usados como procedimentos o estudo bibliométrico, a pesquisa documental, a observação participante, as entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa exploratória pode fornecer uma visão geral sobre um determinado fato e utilizar os procedimentos citados acima. Além disso, segundo o mesmo autor, a natureza aplicada da pesquisa se relaciona com a utilização prática dos conhecimentos obtidos. Para Goldenberg (2011), a abordagem quanti-qualitativa permite que o pesquisador tenha uma ideia mais ampla e inteligível de um problema e suas complexidades, havendo uma interdependência entre dados quantificáveis e a vivência da realidade do cotidiano. Desta forma,

este tipo de pesquisa se encaixa na análise das funções gratificadas da Universidade Federal Fluminense, já que é uma investigação ampla e, através desta análise, o problema pôde ser mais bem explorado e compreendido.

O estudo bibliométrico é uma metodologia usada para medir a produção de conhecimentos científicos, baseada em análise de citações (Pimenta *et al*, 2017). Deste modo, a bibliometria pode ser uma ferramenta para evidenciar a produção científica sobre determinado tema e facilitar a sua compreensão. O crescimento do uso da bibliometria em pesquisas acadêmicas está associado às facilidades de recursos tecnológicos proporcionados pela internet.

Neste estudo, a fim de verificar a produção científica sobre equidade de gênero, de maneira a evidenciar o crescimento da relevância do tema nas pesquisas acadêmicas, optou-se pela realização de uma pesquisa de revisão bibliográfica de caráter quantitativo, através da bibliometria. A partir da pesquisa de palavras-chaves em um *website* de pesquisa acadêmica, foi levantado o número de artigos científicos disponíveis sobre o tema estudado.

Para o levantamento dos artigos disponíveis, realizado em junho de 2024, foi utilizada a base de dados do Portal de Periódicos CAPES, que possui ampla variedade de artigos científicos de diversas publicações acadêmicas do país. Também foi usado para a pesquisa o Acesso CAFe, onde consta o conteúdo assinado do Portal, ou seja, há mais disponibilidade de artigos a serem pesquisados.

Com isso, a palavra-chave utilizada para a pesquisa foi: equidade de gênero. Desta forma, foram encontrados artigos com as grafias equidade e eqüidade, dada a reforma ortográfica da Língua Portuguesa, que passou a vigorar em 2016. Também foi utilizado o recurso “AND”, para buscar artigos que tivessem as duas palavras em seu conteúdo. Sendo assim, a busca inserida no portal foi “equidade AND gênero”. Foram usados dois tipos de filtros de busca: em um primeiro momento, foram buscados artigos de produção nacional e pesquisa ano a ano, de 1998 a 2023, analisando um período total de vinte e cinco anos. Cabe esclarecer que o Portal CAPES permite realizar buscas a partir do ano de 1998. Dessa forma, a pesquisa abrangeu a busca da palavra-chave desde o início da disponibilização de dados no referido portal. Em seguida, foi feita a mesma busca, acrescida do filtro de revistas da área de ciências sociais aplicadas, de maneira a possibilitar a quantificação da aplicação do tema em revistas específicas da área da Administração.

A pesquisa documental é aquela em que podem ser pesquisados documentos de órgãos públicos que não receberam tratamento analítico, tais como ofícios, portarias e boletins, e documentos que já passaram por certa análise, como relatórios e tabelas (Gil, 2002).

Neste trabalho, a pesquisa documental foi importante para desenvolver os objetivos de entender como são feitas as eleições e/ou indicações para preenchimento das funções gratificadas na Universidade, identificar quais e quantas funções gratificadas são ocupadas por mulheres e verificar a proporção de ocupação destas funções entre homens e mulheres.

Para atingir o primeiro objetivo, foi analisado o Regimento Geral de Consultas Eleitorais (RGCE) da Universidade Federal Fluminense, documento no qual constam todas as normas eleitorais da Instituição, e outros documentos da esfera do serviço público federal, que versam sobre indicações de servidores para ocuparem funções gratificadas.

Para os demais objetivos especificados acima, a pesquisa documental foi feita a partir do Boletim de Serviço da Universidade Federal Fluminense, publicação periódica na qual constam os atos normativos da Instituição e que está disponível no *website* da Instituição. Neste Boletim, constam as publicações de designação de chefias incluindo os Cargos de Direção, Função Gratificada e Função Comissionada de Coordenador.

Foram pesquisados 1.073 Boletins de Serviço, distribuídos entre os anos de 2003, 2008, 2013, 2018 e 2023. Estes períodos foram escolhidos porque coincidem com os anos iniciais de vigência de todos os Planos de Desenvolvimento Institucional publicados pela Universidade Federal Fluminense. Esta escolha se justifica para que seja possível verificar se os PDIs causaram impacto nas nomeações de mulheres em cargos de confiança. Cabe esclarecer que estes documentos foram analisados sob a perspectiva da equidade de gênero dentro da instituição, ou seja, se há menção, omissão e propostas para alcançar esta equidade.

O levantamento foi feito a partir da identificação de nomes próprios usualmente classificados como femininos e masculinos e a busca foi feita por meio dos termos “CD”, “FG” e “FCC”, que correspondem aos termos Cargos de Direção, Função Gratificada e Função Comissionada de Coordenador, respectivamente. Todos os arquivos encontrados foram classificados por gênero, tipo de função gratificada, lotação do servidor e ano de publicação.

Não foram considerados nesta pesquisa os cargos de confiança vinculados ao Hospital Universitário Antônio Pedro, uma vez que a gestão desta Unidade está atualmente sob responsabilidade da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares. Também foram dispensadas do levantamento as publicações de nomeação ocorridas em 2023, mas com início de vigência a partir de 2024, para não haver conflitos de ordem cronológica, e designações de chefia *Pro tempore* e substitutos eventuais, por corresponderem a uma atuação transitória do ocupante da função gratificada.

A partir deste levantamento, foi feita a análise de quantos cargos são ocupados por mulheres, possibilitando a identificação da proporção entre homens e mulheres neste quesito. Categorizou-se, ainda, quais os cargos de confiança foram designados através de consulta eleitoral e quais foram feitos através de indicação de seus chefes imediatos.

Além do levantamento quantitativo de nomeações, foi pesquisado também quantos servidores homens e mulheres a Universidade tinha em seu quadro funcional a cada período pesquisado, de modo que se possa entender se a quantidade de nomeações por gênero acompanha o número de servidores por gênero. Estas informações foram coletadas do Portal de Transparência da Universidade Federal Fluminense, em abril de 2025.

Após a etapa da pesquisa documental, foram entrevistados quatro servidores designados com função de confiança, de ambos os gêneros, buscando entender aspectos gerais da ocupação de uma função gratificada, se e como foi feita a indicação da servidora para ocupar o cargo de confiança e se o fato de ser mulher causou alguma influência em sua escolha. Também se procurou compreender suas trajetórias profissionais até o momento da sua nomeação para atuação como chefe e suas vivências na chefia sob a perspectiva de gênero. Outros aspectos abordados na entrevista estão relacionados à capacitação dos chefes e às dificuldades encontradas no cotidiano que poderiam ser mais bem geridas pela Universidade.

Os entrevistados foram selecionados de acordo com a disponibilidade de agendamento e responderam a uma entrevista semiestruturada, que é aquela que segue um roteiro com perguntas principais e que, eventualmente, podem ser complementadas no decorrer da entrevista (Manzini, 1991). As entrevistas ocorreram em ambiente virtual, através da ferramenta *Google Meet*, de maneira a facilitar o agendamento dos encontros, e foram gravadas, para que o processo de transcrição fosse otimizado. O percurso traçado foi entrevistar pelo menos uma servidora indicada ou eleita para um cargo de confiança, um servidor que atuasse como chefe e uma servidora que fosse chefe e tivesse indicado uma mulher para ocupar um cargo de chefia.

Além disso, também foi realizada uma entrevista semiestruturada com uma das servidoras que compõem a Comissão Permanente de Equidade de Gênero (CPEG) da UFF, para entender o trabalho realizado até o momento, quais os próximos desafios e demais aspectos que precisam ser desenvolvidos pela Comissão.

A partir dos elementos coletados, foi possível identificar que, em três dos cinco períodos avaliados, as mulheres representaram a maioria dos servidores do quadro funcional da UFF. Também foi identificado que apenas em um dos cinco períodos as mulheres formaram a maioria

da ocupação em cargos de chefia, demonstrando que as nomeações de mulheres para cargos de chefia não acompanharam o fato de que as mulheres passaram a ser a maior parte de servidores da instituição. Em relação às entrevistas, foi possível analisar aspectos que perpassam a vivência de chefes, atrelando os relatos às referências bibliográficas desta pesquisa. Por fim, foi possível atingir o objetivo de produzir o produto técnico-tecnológico, na modalidade de uma proposta de intervenção, através da elaboração de um guia de boas práticas em equidade de gênero, dicas práticas e estratégias para reconhecer desigualdades, combater discriminações e estimular uma cultura de equidade.

2 GÊNERO, (DES)IGUALDADE E PODER

Durante muito tempo se confundiu a distinção morfológica entre homens e mulheres, o dimorfismo sexual da espécie humana, com os papéis sociais que são atribuídos a homens e mulheres no interior da vida social. Pode-se discutir a natureza desta “confusão”. Mas, o fato é que ela retardou a compreensão de que natureza desses papéis, ou melhor, sua gênese, é social. Deste modo, é possível observar que as mulheres podem desempenhar papéis sociais distintos em diferentes sociedades. Mas no ocidente urbano industrial convencionamos atribuir às mulheres o papel de cuidado da casa, das crianças, dos idosos. Cuidados da vida doméstica, em geral. Como hierarquizamos esses papéis sociais, conferimos às mulheres papéis sociais de sujeição à figura masculina. Bourdieu (2012) explicou que é por meio da atividade simbólica do espírito humano que se definem papéis e posições sociais específicos no interior da vida social a partir de um marcador biológico, o sexo. Papéis e posições que serão internalizados, naturalizados e reproduzidos nas relações sociais e práticas cotidianas.

As mulheres enfrentam, diante da sociedade, diferenças estruturais vinculadas ao gênero. Segundo Bourdieu (2012), a ordem social ratifica a dominação masculina, na qual a divisão social do trabalho é muito específica e diferenciada para homens e para mulheres. Nessa mesma ordem social, opera uma forma de violência, denominada por Bourdieu (1998) como violência simbólica. Os indivíduos, mulheres e homens, são alvos e algozes, ao mesmo tempo, dessa forma de violência.

Enquanto os homens são responsáveis por trabalhos externos ao ambiente doméstico, públicos, remunerados e que são voltados ao reforço de sua virilidade e masculinidade, as mulheres, ao longo do tempo, foram colocadas em posições de subalternidade, desempenhando funções submissas aos homens e encaminhadas para atividades relacionadas à maternidade e de cuidados da casa e da família.

Scott (1990) apresenta o termo gênero como forma de traduzir construções culturais através das quais são atribuídos papéis sociais considerados adequados para homens e mulheres, sendo uma categoria social imposta ao corpo sexuado. Ainda de acordo com a autora, o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder (Scott, 1990).

As relações e interações sociais moldam o modo de vida, definindo o que é feminino e masculino nas estruturas sociais (Duarte e Spinelli, 2020), naturalizando o que seriam “atribuições de homem e de mulher”, e trazendo, então, o aspecto do estereótipo de gênero.

Os estereótipos de gênero se fazem presentes para além destas nuances de comportamento que são atribuídos aos homens e às mulheres. Trabalhando na reprodução das expectativas sociais acerca das ações ou padrões comportamentais de homens e mulheres no interior da vida social, é por meio destes estereótipos que aprendemos o que são “coisas de meninos”, vedadas às mulheres. Assim também aprendemos complementarmente as “coisas de meninas”, vistas quase sempre como ameaças para os meninos, ou melhor, à masculinidade que se espera deles.

Olinto (2011) acrescenta em seu estudo duas formas de barreiras encontradas pelas mulheres ao construírem sua trajetória profissional. A primeira é a segregação horizontal, que é aquela em que as mulheres escolhem suas carreiras de acordo com aquilo que parecem ser mais aptas, de acordo com o que é esperado delas em razão do gênero, ou seja, profissões ditas mais femininas, como as ligadas à área de saúde e de cuidado. A segunda é a segregação vertical, na qual as mulheres são impedidas de ascenderem profissionalmente, se mantendo em posições de subordinação. Esta segregação está intimamente ligada à teoria do teto de vidro, que será abordada adiante.

É importante informar que é prevista na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 5º, que homens e mulheres são iguais em seus direitos e obrigações (Brasil, 1988). Além disso, em seu Art. 7º, é proibida a diferença de salário, exercício de funções e critério de admissão por sexo, idade, cor ou estado civil.

No serviço público, e, neste caso, na universidade pública, há uma certa diferença do mercado de trabalho privado, já que os servidores são regidos pela Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, recebendo salários e demais remunerações iguais, independentemente do seu gênero. Mas, e quanto à participação de mulheres em cargos de liderança? É justamente neste âmbito que as diferenças de gênero “podem se manifestar de forma mais declarada, visto que as organizações são instâncias nas quais ocorrem conflitos de interesses e relações de poder” (Miranda *et al*, 2012, p.3).

No caso de instituições como a universidade, esta deve:

“assumir um posicionamento quanto às suas próprias políticas de gestão, as que necessitam estar alicerçadas em valores que reafirmam a democracia e os direitos humanos, o respeito pelas diferenças e especificidades de cada pessoa” (Farber *et al.*, 2012, p.7).

Velho (2006) ressalta que há baixa ocupação de cargos de direção por mulheres. Isso porque, no nível hierárquico mais alto das universidades, há uma disputa maior por posições de poder, o que seria o maior obstáculo para ascensão na carreira.

Ainda no que se refere ao estereótipo de gênero, pode-se falar sobre o viés implícito, que consiste em um conjunto de informações que não são conscientemente alcançáveis de modo fácil e que podem influenciar de maneira injusta o julgamento e a avaliação de uma pessoa ou de um grupo (Erthal, Oliveira e Calaza, 2024). No caso concreto, objeto deste estudo, o viés implícito funcionaria como obstáculo ao reconhecimento da desigualdade de gênero e ao reconhecimento dos mecanismos sutis e socialmente consagrados para mantê-la no interior de instituições.

Na esfera acadêmica, o viés implícito se relaciona ao olhar que recai sobre determinadas pessoas ou grupos de pessoas, enxergando-as como incapazes para execução de certas tarefas. Aqui o marcador social “coisas de meninos” entra em cena. Em geral, essas pessoas ou grupos são estigmatizados como incapazes ou intelectualmente limitadas, associadas a determinado gênero, raça, peso, entre outros (Erthal, Oliveira e Calaza, 2024). O gestor público, imerso nesse cenário social hierarquizado, apenas o reproduziria ao distribuir e executar as tarefas cotidianas inerentes à gestão pública.

Pode-se questionar a extensão dessa chave analítica, assim como devemos fazer com a perspectiva estruturalista assumida por Bourdieu (2012). Mas o fato é que a reprodução da desigualdade de gênero segue sendo um desafio a ser superado em diversos espaços e contextos da vida social. Sendo assim, pode-se inferir que o viés implícito influenciado pelo estereótipo de gênero no ambiente acadêmico pode levar à crença de que mulheres são incapazes de realizar produções acadêmicas e científicas de relevância e qualidade, uma vez que é atribuída aos homens a competência de realizarem pesquisas importantes para a sociedade.

Em relação aos cargos de confiança, é possível fazer a correlação que mulheres seriam incapazes de ocupar funções às quais são atribuídas atividades de liderança e de gerenciamento, por exemplo. Esta situação pode exemplificada pela pequena participação de mulheres em cargos eletivos, como na Câmara dos Deputados. Dos 513 deputados federais eleitos em 2023, apenas 91 são mulheres (G1, 2023). Além de ser uma estrutura tradicionalmente masculina,

pode-se inferir que a baixa ocupação de mulheres em cargos como esse representa a visão social de que mulheres não teriam capacidade para exercer essa função. Portanto, os estereótipos de gênero e o viés implícito são fatores determinantes na desigualdade de gênero, que perpassa, além de outros âmbitos, o mercado de trabalho e a ocupação de cargos de liderança e poder.

2.1 O mercado de trabalho e a (des)igualdade de gênero

Apesar dos esforços para reduzir a desigualdade entre homens e mulheres no Brasil e ao redor do mundo, ainda é evidente o quanto ainda falta ser conquistado em direção à equidade de gênero.

Em 1995, foi realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) a IV Conferência Mundial Sobre a Mulher, a última e maior conferência sobre o tema até hoje, e contou com a participação de representantes brasileiros. Este evento gerou o documento nomeado como Declaração e Plataforma de Ação da IV Conferência Mundial Sobre a Mulher. Neste documento, foram estabelecidas 12 áreas de preocupação sobre os direitos de mulheres e meninas, dentre elas uma que trata de mulheres no poder e na liderança. De acordo com o documento:

Os governos, as empresas transnacionais e nacionais, os meios de comunicação de massa, os bancos, as instituições acadêmicas e científicas e as organizações regionais e internacionais, inclusive as do sistema das Nações Unidas, não aproveitam plenamente as aptidões que têm as mulheres para a administração de alto nível, a formulação de políticas, a diplomacia e a negociação (ONU, 1995, p.66).

Nesta área específica, foram criados objetivos estratégicos para serem cumpridos por governos, instituições de ensino, sindicatos, partidos políticos, dentre outros, e suas respectivas medidas para que sejam alcançadas. No que diz respeito a esta pesquisa, podemos destacar o objetivo estratégico de adotar medidas para garantir às mulheres igualdade de acesso às estruturas de poder e ao processo de decisão e sua participação em ambos, através da criação ou fortalecimento de mecanismos para supervisionar o acesso das mulheres aos níveis superiores do processo de tomada de decisões, e revisão dos critérios de seleção e nomeação para os órgãos consultivos e de tomada de decisões, bem como de promoção a postos mais elevados, para assegurar que esses critérios sejam pertinentes e não discriminem contra a mulher.

Apesar de o documento estar próximo de completar trinta anos desde a sua publicação, é possível perceber que a ocupação de cargos de liderança por mulheres ainda é um problema significativo.

Em setembro de 2015, foi publicada pela Organização das Nações Unidas (ONU), a Agenda 2030, que consiste em um “plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade” (ONU, 2015, p. 1). Este documento prevê dezessete objetivos de desenvolvimento sustentável, desdobrados em 169 metas, visando avanços econômicos e sociais, em cinco grandes áreas: pessoas, planeta, paz, prosperidade e parceria. A descrição da Agenda destaca o alcance da igualdade de gênero e o empoderamento de mulheres e meninas.

De uma maneira geral, o documento busca integrar a igualdade de gênero em todos os objetivos, como considerá-la no combate à pobreza e eliminar disparidades de gênero no âmbito da educação. Porém, destaca-se o quinto deles, o que se refere a alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas, através de nove objetivos.

Para esta pesquisa, ressaltamos os objetivos: 5.5, que consiste em “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” (ONU, 2015, p. 24); e 5.C, que visa “dotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis” (ONU, 2015, p. 25).

Em dezembro de 2023, o Governo Federal instaurou a Comissão Nacional dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (CNODS), que tem por objetivo auxiliar o Brasil a implementar e monitorar ações para atingir as metas da Agenda 2030 da ONU.

Esta Comissão publicou, em 2024, o Relatório Nacional Voluntário, com resultados do monitoramento da implantação dos objetivos da Agenda 2030. Neste relatório, foi apontado o seguinte levantamento:

“Os números revelam as dificuldades que as mulheres enfrentam tanto para se inserirem em espaços de tomadas de decisão, quanto de ascensão em suas trajetórias profissionais, situação correlacionada às significativas desigualdades salariais entre homens e mulheres. De acordo com o IBGE, em 2022, 60,7% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 39,3% por mulheres. (...) A evolução desse indicador tem se mostrado errática, com tendência de queda entre 2018 e 2021 e súbita elevação em 2022, retomando a tendência anterior a 2018”. (CNODS, 2024, p. 152).

O relatório também cita a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, já referenciada nesta pesquisa, como uma medida para apoiar a igualdade de gênero.

Uma pesquisa realizada pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em 2020, na qual foram coletadas informações em 75 países, apontou que quase metade dos entrevistados acreditam que os homens são líderes políticos superiores, e mais de 40% afirmam que eles são melhores executivos de negócios e devem ter acesso a mais empregos quando a economia está em declínio.

O relatório *“Women in business: How employer and business membership organizations drive gender equality”*, publicado em 2024 pela Organização Internacional do Trabalho, aponta que medidas tomadas pelas Organizações Associadas de Empregadores e Empresas (chamadas no documento de EBMOs) para reduzir a desigualdade entre homens e mulheres no mercado de trabalho melhorou os resultados empresariais em 46%. Apesar disso, foi citado que o teto de vidro ainda é uma realidade dentro destas instituições, já que menos de 30% das empresas conseguiram alcançar um equilíbrio de gênero em cargos de gestão.

2.2 A teoria do "teto de vidro" e a violência simbólica

O termo "teto de vidro" foi utilizado pela primeira vez durante um discurso da escritora estadunidense Marilyn Loden, em 1978 e pode ser descrito como um fenômeno sutil, porém forte, que impede, por causa do seu gênero, a ascensão de mulheres a níveis mais altos de uma hierarquia organizacional (Steil, 1997).

Coelho (2006) em seu trabalho desdobra três modelos de discriminação para que mulheres ocupem posições de liderança nas empresas. O primeiro se refere à discriminação por preferência, no qual o empregador simplesmente prefere contratar homens a mulheres, por uma questão de gosto. O segundo modelo é o de discriminação estatística, que demonstra um estigma de que as mulheres são menos produtivas que os homens. Este modelo inclusive pode ser o responsável pela desmotivação das mulheres em participar do mercado de trabalho. Por último, o modelo de Lazer e Rosen (1990) traz como característica o fato de que as mulheres possuem mais atividades extramercado que os homens, como por exemplo, cuidado com os filhos.

Além disso, Steil (1997) ainda cita que poucos homens admitem rejeitar a admissão de uma mulher em função de seu gênero ou que acreditam que elas não possuem capacidade para atuar em funções gerenciais.

Saleem e Yusaf (2017) apresentam agravantes a efeito do teto de vidro, como a dificuldade de as mulheres acessarem uma formação académica adequada e receberem menos oportunidades de participar de cursos de capacitação e qualificação em suas empresas, a remuneração atribuída a elas ser menor, o pagamento oferecido a elas é menor se comparado ao oferecido aos homens e recebem menos apoio dos homens da equipe ao ocuparem cargos de liderança.

De acordo com Vaz (2010), além da limitação imposta pela discriminação, a ascensão profissional feminina encontra como barreiras os conflitos entre trabalho e vida pessoal e a menor disposição feminina em disputar cargos de direção.

Meyerson e Fletcher (2000) trazem situações laborais que também dificultam o desenvolvimento do trabalho de gestão por mulheres, como por exemplo a existência de reuniões não-programadas ou com caráter de emergência. Ora, se mulheres precisam conciliar os trabalhos domésticos e de cuidado com as atividades de gestão, esta é uma situação com a qual elas possuem dificuldade para lidar. Além disso, também é mais difícil que elas possam assumir compromissos e atividades em horários extra, já que precisam atender às demais demandas do seu cotidiano.

Outro aspecto interessante apontado neste estudo é que as mulheres, quando chegam a alcançar cargos de gestão, são aqueles com pouca visibilidade ou que possuem características consideradas tipicamente femininas, como a área de Gestão de Pessoas, por exemplo.

Para Marry (2008), apesar de as instituições públicas serem igualitárias em sua forma de acesso e pagamento de salários, parece que, mesmo assim, podem ser afetadas pelo fenômeno do teto de vidro.

Oliveira-Cruz e Wottrich (2023) trazem o conceito do teto de vidro para o ambiente da academia. Em sua pesquisa, foi relatado que as mulheres não pleiteiam posições mais altas em suas carreiras académicas por dificuldade de conciliar o trabalho com outras demandas de suas vidas, além de outros fatores como maternidade, sobrecarga com o trabalho doméstico e a pressão pela excelência científica.

Para além da teoria do teto de vidro, é importante trazer à discussão o conceito de poder simbólico, abordado por Bordieu (1998), o qual argumenta que, além do poder económico e político, existe um poder simbólico que opera através da construção e imposição de significados e valores que são internalizados pelas pessoas e aceitos como naturais e legítimos.

Seguindo esta abordagem, pode-se entender que o gênero é uma estrutura de dominância simbólica que contribui para a reprodução das hierarquias sociais e que as normas e

representações de gênero são internalizadas pelos indivíduos desde cedo, influenciando suas práticas ao longo da vida.

Sendo assim, a violência simbólica ultrapassa limites organizacionais, mas faz parte de uma estrutura maior e, que embora seja subjacente às relações sociais e fortemente consolidada, deve ser repensada e combatida.

2.3 A Divisão Sexual do Trabalho

Hirata e Kergoat (2007) trazem a divisão sexual do trabalho desdobrada em duas vertentes. A primeira é a sociográfica, que analisa a distribuição de homens e mulheres no mercado de trabalho, nas profissões e nos ofícios, considerando as variações no tempo e no espaço; e a análise da divisão desigual do trabalho doméstico entre os sexos.

A segunda acepção se relaciona ao sistema de gênero, no qual, segundo as autoras, a desigualdade é projetada de maneira sistemática, além de considerar que a sociedade usa essa diferenciação para hierarquizar as atividades e, portanto, os sexos.

A divisão sexual do trabalho conta com dois princípios: o de separação, de maneira que haja trabalhos específicos para homens e para mulheres; e o hierárquico, tendo o trabalho do homem mais valor que o trabalho da mulher (Hirata e Kergoat, 2007). Assim, a divisão sexual do trabalho não apenas define papéis de gênero, mas também impacta a distribuição de poder e recursos na sociedade.

Cabe ressaltar que o trabalho é categorizado em trabalho doméstico e reprodutivo e trabalho produtivo. O primeiro está diretamente relacionado ao papel desempenhado pela mulher de maneira não remunerada, com atividades voltadas para o cuidado com a família, a limpeza e organização da casa e, de certa forma, para a gestão emocional da família. O segundo se relaciona à segregação horizontal do trabalho, na qual mulheres estão concentradas em áreas como saúde, educação e serviços, enquanto os homens dominam setores como tecnologia e engenharia; e à segregação vertical, na qual homens ocupam cargos de liderança e decisão, enquanto mulheres enfrentam barreiras para ascender profissionalmente.

Além disso, ainda se deve considerar a disparidade salarial, uma vez que mulheres recebem menos do que os homens, mesmo desempenhando funções semelhantes, e a dupla jornada, já que, além do trabalho remunerado, muitas mulheres ainda realizam a maior parte do trabalho doméstico.

Além disso, há também enfoques interseccionais, que analisam raça, classe social, etnia e sexualidade enquanto influências na divisão sexual do trabalho. Mulheres negras e de classes economicamente mais baixas, por exemplo, sofrem ainda mais com a exploração no trabalho doméstico e informal.

Assim, a divisão sexual do trabalho não é apenas uma questão de separação de funções, mas um mecanismo que perpetua desigualdades estruturais e reforça relações de poder na sociedade.

Neste sentido, é necessário que se estabeleçam mecanismos que atuem na mitigação da desigualdade, especialmente provocada pelo gênero, o que pode ser feito através da formulação e implementação de políticas públicas, criando oportunidades para quem historicamente teve menos acesso à disputa por espaços de liderança, ajudando a construir uma sociedade mais igualitária.

3 POLÍTICAS PÚBLICAS

De acordo com Saravia (2006), política pública é um fluxo de decisões públicas e que possibilita, entre outros, a consolidação da democracia, a justiça social e a felicidade das pessoas. De maneira mais prática, a política pública é formada por um conjunto de ações e decisões que buscam manter ou modificar a realidade de setores sociais. Para isso, são traçados objetivos, estratégias e são alocados recursos.

Para Secchi (2009), o ciclo de políticas públicas é o principal esquema para analisar as políticas públicas. Segundo o autor, o ciclo é formado pelas fases de identificação do problema, formação da agenda, formulação das alternativas, tomada de decisão, implementação, avaliação e extinção.

Em seu trabalho, Capella (2007) traz alguns conceitos elaborados por John Kingdon acerca de políticas públicas e sua teoria dos múltiplos fluxos. Capella cita os quatro processos definidos por Kingdon que, em conjunto, constituem as políticas públicas:

“o estabelecimento de uma agenda de políticas públicas; a consideração das alternativas para a formulação de políticas públicas, a partir das quais as escolhas serão realizadas; a escolha dominante entre o conjunto de alternativas disponíveis e, finalmente, a implementação da decisão” (Capella, 2007, p 88).

Segundo Kingdon (Apud Capella, 2007) este modelo dos múltiplos fluxos converge entre três fluxos: problemas, soluções ou alternativas e política. Desta forma, o modelo analisa

de que forma as questões são reconhecidas como problemas e por que determinados problemas passam a fazer parte da agenda governamental. Em relação às soluções ou alternativas, a autora traz o conceito de Kingdon de que as ideias de solução surgem não necessariamente vinculadas ao problema em questão. Ao invés disso, as pessoas que geram alternativas primeiramente criam soluções e depois buscam os problemas para os quais as soluções serviriam, formando o “caldo primitivo de políticas”. Por fim, há o fluxo da política, propriamente dita, na qual são realizadas coalizões, através de processos de barganha e negociação política (Capella, 2007).

Neste modelo de múltiplos fluxos, Kingdon (apud Capella, 2007) se concentra em trabalhar os estágios pré-decisórios, sendo eles a formação da agenda e as alternativas para a formulação das políticas. Nesta pesquisa, será abordada com mais ênfase a etapa da formação da agenda.

Para Saravia (2006), a agenda é o primeiro momento do processo de formação da política pública, que é quando um pleito se torna prioridade para o poder público. Este pleito passa então a ser objeto de discussões e recebe atenção da mídia.

Segundo Secchi *et al.* (2020), a agenda é um conjunto de problemas relevantes e ela pode se desenhar de duas formas: como política ou institucional. A agenda política é aquela em que a comunidade política percebe um problema como merecedor de intervenção pública. Já a agenda formal é quando o poder público define qual o problema decide enfrentar.

Ainda de acordo com Secchi *et al.* (2020), o ciclo de políticas públicas recebe influência de diversos atores, que desempenham seus papéis na arena política e interferem no conteúdo e no resultado das políticas públicas. Esses atores desempenham funções de maneira dinâmica e atuam em diversas frentes, seja influenciando a opinião pública acerca de alguma agenda, seja elaborando uma proposta de política, seja tomando a decisão de implementá-la, entre outros.

Em um primeiro momento, pode-se classificar os atores como individuais e coletivos. De maneira individual ou atuando em grupos, é importante destacar que os atores agem intencionalmente em uma arena política. Os atores podem ser exemplificados através das seguintes categorias, as quais mais se adequam ao conteúdo desta pesquisa: políticos, indivíduos designados politicamente, burocratas, grupos de interesse e destinatários das políticas públicas.

Os políticos, investidos em seus cargos, podem propor e fazer acontecer políticas públicas de grande impacto, possuem legitimidade para agir e defender os interesses de seus representados e possuem autoridade para tomada de decisão, podendo decidir quais políticas públicas devem ser adotadas para resolver determinado problema. Além disso, o político exerce uma função educativa e informativa, quando as políticas públicas envolvem causas ideológicas

e éticas. Em uma IES, o político pode ser reconhecido na figura do Reitor, que é o gestor que ocupa a hierarquia mais alta da instituição.

Os atores designados politicamente são aqueles indicados pelo político para atuarem em funções de chefia, de assessoramento e direção. No caso de uma IES, o Reitor pode designar servidores públicos (burocratas) para ocuparem tais funções de confiança. Essas indicações atendem a critérios técnicos e/ou políticos, ou seja, busca-se indicar profissionais que tenham competência para exercer a função e/ou servidores que apoiaram eleitoralmente o político da instituição. Nesta categoria, pode-se reconhecer os servidores ocupantes de funções gratificadas na IES.

Os burocratas, como citado anteriormente, são os servidores públicos que mantêm a administração pública em funcionamento. Eles possuem características marcantes, como deterem conhecimentos técnicos para exercer suas atribuições, estarem mais próximos dos destinatários das políticas públicas implementadas pela instituição e entenderem o funcionamento da máquina pública. Desta maneira, os burocratas são atores que influenciam as fases do ciclo de políticas públicas, seja na formação de agenda, na elaboração de alternativas e na avaliação da política. Relaciona-se a esta categoria, portanto, os servidores públicos atuantes na IES.

O grupo de interesse também podem ser chamados de grupos de pressão, podendo ser exemplificado por sindicatos, grupos de movimentos sociais (como ativistas de grupos minoritários), associações estudantis, entre outros. O poder que um grupo de interesse pode exercer pode se dar através de pressão ao político, *lobby* ou, ainda, apenas o fato de existir já geram ações do político, que já prevê possíveis reações deste grupo às políticas adotadas.

Por fim, os destinatários das políticas públicas podem ser representados pelos atores que recebem a política pública elaborada. Inicialmente, pode-se pensar que estes atores seriam mais passivos, ocupando um lugar de apenas receber a política. Porém, os destinatários podem exercer uma pressão através da opinião pública, que pode influenciar as decisões do político. No caso de uma IES, os destinatários podem ser os discentes, a comunidade local e os próprios servidores públicos.

Dentre as diversas maneiras que os atores podem se relacionar no ciclo de políticas pública, destaca-se para esta pesquisa o modelo de redes de políticas públicas, no qual os atores fazem interações de maneira não hierárquica, debatendo e tomando decisões em relação a temas de interesse comum (Secchi *et al*, 2019). Dessa forma, os diversos atores citados se relacionam entre si e buscam, em conjunto, atender a uma determinada demanda.

3.1 Políticas públicas voltadas para a equidade de gênero

As políticas públicas para reduzir as desigualdades de gênero são estratégias do governo ou de entidades públicas que visam promover a equidade entre homens e mulheres em diversas áreas da sociedade, como educação, trabalho, saúde, política e justiça. Essas políticas buscam eliminar discriminações históricas e estruturais que afetam principalmente as mulheres.

As políticas públicas podem reduzir e reparar as desigualdades de gênero porque atuam nas causas estruturais da desigualdade, promovendo mudanças concretas nas instituições, nas leis e na cultura da sociedade e garantindo acesso igualitário a oportunidades. São ações planejadas e implementadas com o objetivo de garantir os direitos das mulheres, promovendo igualdade de oportunidades e condições entre os gêneros. Além disso, têm alcance coletivo, respaldo legal e capacidade de transformar realidades de forma contínua e ampla.

As políticas públicas voltadas para o gênero podem perpassar por etapas como criar políticas com participação das mulheres, fazer diagnósticos através de dados e pesquisas e estabelecer mecanismos de avaliação e transparência das ações implementadas.

Vigano e Laffin (2019) citam as políticas públicas sociais como ações afirmativas, como forma de reparar desigualdades e desvantagens de determinados grupos que historicamente sofrem com tais disparidades em relação a grupos mais privilegiados. Desta forma, as ações afirmativas para mulheres se originam de um longo período de violência e discriminação por motivo de gênero.

Em relação à promoção de políticas públicas voltadas para a equidade de gênero, Yannoulas (2007), traz a reflexão de que ela deve estar associada às perspectivas de haver vontade e decisão políticas para que sejam implementadas, de incorporar as questões de gênero ao cotidiano dos gestores e de disseminar os valores de equidade pela população.

Ao verificar o panorama do campo da produção do conhecimento científico, é possível inferir que a equidade de gênero se tornou tema relevante na academia ao longo dos últimos anos. Uma vez que se pode compreender a comunidade científica como uma comunidade política, parte integrante da sociedade civil, os estudos de gênero podem ter fortalecido a dinâmica de reconhecimento da equidade como um aspecto importante no desenvolvimento de políticas públicas, inclusive dentro das instituições de ensino. No caso da universidade em questão, a equidade de gênero passou a fazer parte das metas instituídas no seu planejamento estratégico (PDI) mais recente, o que confirma a relevância do estudo.

Em 2005, o Governo Federal, através da Secretaria Especial de Política para Mulheres, lançou o Programa Pró-Equidade, em parceria com a Organização Internacional do Trabalho e com o Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher. O Programa, à época, visava alcançar a equidade de gênero em empresas públicas e de economia mista que aderiram ao projeto, em consonância com o primeiro Plano Nacional de Políticas para Mulheres (PNPM), publicado em 2004 (Brasil, 2007).

O I PNPM inclui como prioridade a promoção das relações de trabalho não-discriminatórias, com equidade salarial e de acesso a cargos de direção e uma das ações desta prioridade é:

“estabelecer metas percentuais de participação de mulheres no preenchimento de cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores – DAS, inclusive nos de mais alta hierarquia (Programa Nacional de Ações Afirmativas no âmbito da Administração Pública Federal – Decreto Presidencial nº. 4.228/02)” (Brasil, 2004).

Em sua sétima edição, o programa foi ampliado e passou a se chamar Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça e é coordenado pelo Ministério das Mulheres, em conjunto com o Ministério do Trabalho e Emprego, o Ministério da Igualdade Racial, a ONU Mulheres e a Organização Internacional do Trabalho. Além disso, a participação de empresas privadas passou a ser admitida (até então apenas instituições e empresas públicas podiam participar).

O PNPM também já avançou para a sua terceira edição, tendo sua última publicação realizada em 2011. Porém, o decreto que o instituiu foi revogado em 2019, deixando que as políticas públicas para mulheres fiquem sem um instrumento regulador (TCU, 2025).

Na última Revisão de Políticas Públicas para Equidade de Gênero e Direito da Mulheres, publicada pelo Tribunal de Contas da União em 2025, o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça é citado como uma política pública voltada para mulheres, contando com a adesão de 217 empresas e atingindo mais de um milhão de trabalhadores (TCU, 2025).

Esta Revisão aponta que a promoção de acesso de mulheres a cargos de liderança no setor público é importante para alcançar a paridade, mas também para haver uma influência na tomada de decisão em relação a políticas públicas (TCU, 2025). Dessa forma, é possível pensar que promover políticas públicas para apoiar o acesso de mulheres a cargos de chefia é importante para que mulheres possam desenvolver políticas públicas que agreguem equidade de gênero nas instituições e na sociedade, como uma via de mão dupla.

No ambiente acadêmico e universitário, também se pode levantar ações voltadas para o desenvolvimento de políticas públicas para equidade de gênero.

Em 2023, a Fundação Carlos Chagas Filho de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio de Janeiro (FAPERJ) instituiu a Comissão Permanente de Equidade, Diversidade e Inclusão:

“para promoção de ações de indução e monitoramento das políticas que visem à construção de um plano para maior diversidade e equidade, no sentido de solucionar as exclusões, especialmente de gênero, nesta Instituição e consequentemente na Ciência & Tecnologia” (FAPERJ, 2023).

Em 2024, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) instituiu o Comitê Permanente de Ações Estratégicas e Políticas para Equidade de Gênero com suas interseccionalidades no âmbito do órgão, tendo como objetivo “sugerir ações e iniciativas para aumentar a representatividade feminina em posições de decisão e de comando na pós-graduação” (CAPES, 2024).

Em relação à Universidade Federal Fluminense, a instituição possui diversas ações voltadas para a equidade de gênero, entre elas a publicação de editais como o Programa de Apoio à Estudante Gestante e Programa Auxílio Educação Infantil (Auxílio Creche), que visam a possibilitar a permanência de mães na Universidade para concluir seus estudos.

Em 2022, a UFF criou a Comissão Permanente de Equidade de Gênero (CPEG), com o objetivo de criar “ações de indução e monitoramento das políticas que visem à construção de um plano para equidade de gênero nesta Instituição” (UFF, 2022). A CPEG será abordada em profundidade nas seções 4.5 e 7 desta pesquisa.

Além disso, a instituição, em seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o período 2023-2027, incluiu a equidade como um dos seus valores e como um objetivo estratégico. O PDI será abordado na seção 4.4.

Estas ações voltadas para a promoção de políticas públicas para equidade de gênero podem ser associadas ao interesse no tema pela academia, como parte da sociedade civil, tendo um papel significativo na promoção de políticas públicas, especialmente pela sua capacidade de produzir conhecimento científico e dados confiáveis, o que, de certa maneira, pode ser entendido como uma força de pressionar as instituições públicas a promoverem a articulação de políticas públicas em relação a esta pauta.

Os acadêmicos podem conduzir estudos e relatórios que fornecem dados concretos e análises detalhadas, mostrando a necessidade de uma política pública ou os impactos de sua ausência. Por meio de artigos em revistas científicas, livros e outros meios de comunicação, a academia dissemina conhecimento que pode influenciar tomadores de decisão e o público em geral.

O estudo bibliométrico, apresentado na seção 5.1, demonstra que há um aumento tanto na quantidade de artigos sobre equidade de gênero quanto na relevância desse tema no meio acadêmico. Assim, esse crescimento da produção acadêmica reflete a valorização da equidade de gênero na Universidade Federal Fluminense, conforme evidenciado em seu PDI, na criação de CPEG e nas diversas ações relacionadas à gênero.

4 A UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

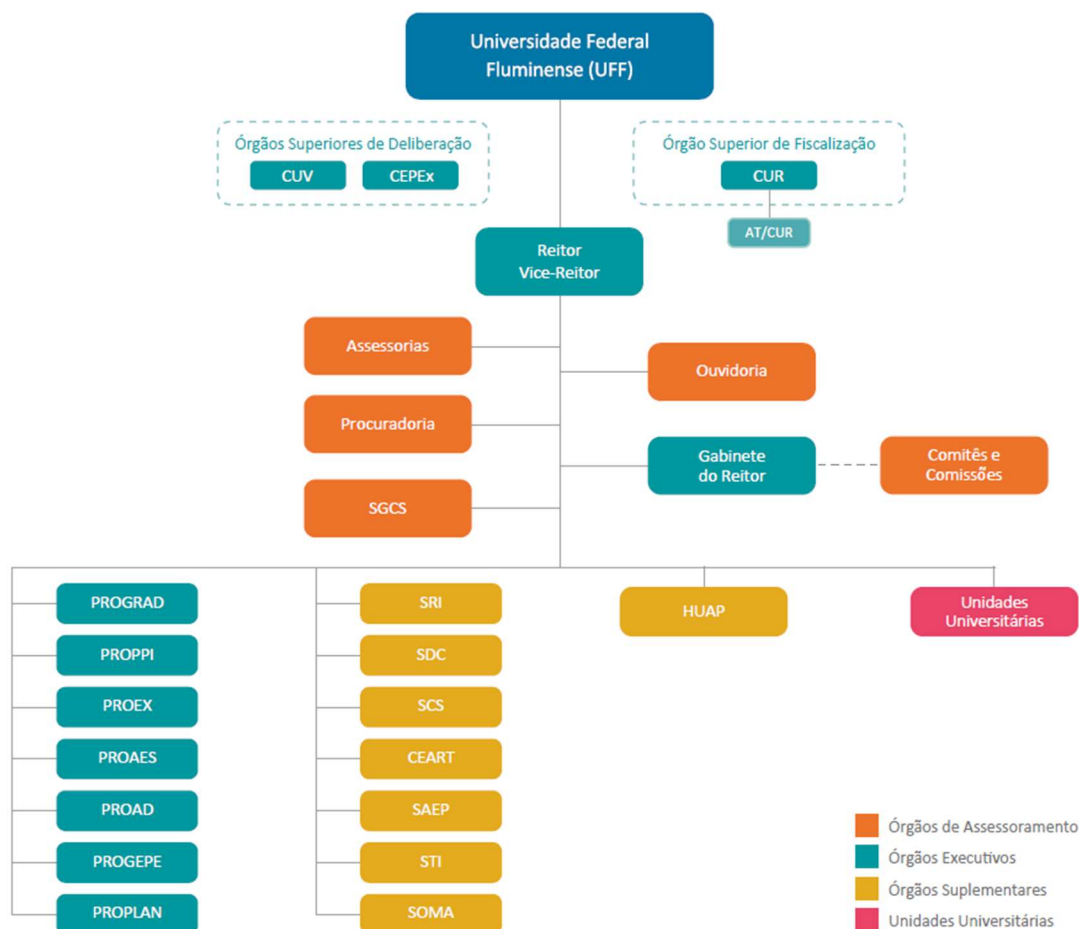
4.1 A estrutura da Universidade Federal Fluminense

A Universidade Federal Fluminense é uma instituição de ensino criada em 1960 e que está presente em nove municípios do estado do Rio de Janeiro, sendo eles Niterói, Angra dos Reis, Campos dos Goytacazes, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Rio das Ostras, Santo Antônio de Pádua e Volta Redonda.

De acordo com informações do Sistema de Transparência da UFF, a Universidade é constituída por 42 Unidades de Ensino, 125 departamentos de ensino, 125 cursos de graduação presenciais e 6 cursos de graduação a distância. Na Pós-Graduação *Stricto Sensu* são 85 programas de Pós-Graduação e 126 cursos, sendo 44 de doutorado, 66 de mestrado acadêmico e 16 mestrados profissionais. Já a Pós- Graduação *Lato Sensu* apresenta 150 cursos de especialização e 45 programas de residência médica (UFF, 2024).

A comunidade acadêmica da UFF conta com 3.599 docentes ativos, 4.308 servidores técnico-administrativos e 2.150 funcionários terceirizados. Em relação aos alunos, são 47.254 discentes de graduação e 8.109 alunos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (UFF, 2024). Também constituem a comunidade da UFF os profissionais do Hospital Universitário Antonio Pedro e alunos de cursos de Especialização *Lato Sensu* (UFF, 2024).

A UFF conta ainda com 29 bibliotecas, 580 laboratórios, uma editora, 4 livrarias, o Centro de Artes, o Hospital Universitário Antônio Pedro, a farmácia universitária, o Hospital Veterinário Professor Firmino Marsico Filho e o Colégio de Aplicação Geraldo Reis. Além disso, possui um núcleo experimental em Iguaba Grande (RJ), uma fazenda escola em Cachoeiras de Macacu (RJ) e uma unidade avançada em Oriximiná (PA).

Figura 1 – Organograma da Universidade Federal Fluminense

Fonte: Universidade Federal Fluminense (2025).

4.2 A designação de chefias dentro da Universidade

O Regimento Geral das Consultas Eleitorais (RGCE) da Universidade Federal Fluminense (Resolução nº 104/1997) normatiza as consultas eleitorais para os cargos de confiança de Reitor e Vice-Reitor, Diretor e Vice-Diretor de Unidade Acadêmica, Chefe e Subchefe de Departamento de Ensino e Coordenador e Vice-Coordenador de curso (de graduação e de pós-graduação).¹

Desta forma, podemos dizer que as funções de Pró-Reitor, Superintendente, Assessor, Chefe de Gabinete, Ouvidor, Gerente, Chefe de Divisão, de Coordenação e Diretoria, Secretário e Assistente são designadas por suas respectivas chefias imediatas.

¹ As consultas eleitorais para integrantes de Conselhos Universitários e Colegiados também são regidas por esta norma. Porém, como não incorrem em funções gratificadas, serão desconsideradas deste estudo.

Exceto as funções de Chefe e Subchefe de Departamento, que possuem a vigência regulamentar de dois anos, as demais funções atribuídas através de consulta eleitoral têm vigência de quatro anos. Todas elas podem ser reconduzidas por mais um período. As demais funções de confiança, que são atribuídas através de indicação da chefia imediata, não possuem prazo de vigência predeterminado.

É importante esclarecer que apenas servidores docentes podem se candidatar a funções de confiança que são designadas através de consulta eleitoral, além de poderem também assumir funções de confiança através de indicação da chefia imediata. Já os servidores técnico-administrativos podem ocupar apenas funções gratificadas designadas através de indicação da chefia imediata, não sendo permitida a candidatura em cargos de confiança designados através de consulta eleitoral.

Todos os segmentos da Universidade, ou seja, servidores docentes, servidores técnico-administrativos e discentes, vinculados à unidade na qual está ocorrendo a consulta eleitoral, podem votar, respeitando-se o respectivo peso no cálculo dos votos.

4.3 As funções gratificadas e as atribuições das chefias

As funções “são acréscimos de responsabilidades de natureza gerencial ou de supervisão, atribuídas a servidor ocupante de cargo efetivo, tendo como referência a correlação de atribuições” (Graef, 2008, p. 3), ou seja, é um acréscimo de atividades e atribuições àquelas já inerentes ao desenvolvimento do trabalho do servidor público, sendo primordial a correlação entre as atividades da função e as atividades do cargo.

Ainda de acordo com Graef (2008), é importante que haja uma formação específica para a função gerencial daqueles que a ocupam, entre elas a capacidade de liderar, de gerenciar equipes e de realizar negociações.

A UFF vem, ao longo dos últimos anos, promovendo cursos de capacitação específicos para chefias, através da Escola de Governança em Gestão Pública, vinculada à Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. “Gestão de Unidades Acadêmicas da UFF: Estrutura Organizacional, Sistemas e Rotinas” foi um dos cursos recentemente lançados pela instituição, com o objetivo de apresentar conteúdos na área de Administração Pública, de maneira a promover o diálogo entre os gestores da UFF, para que desenvolvam competências e habilidades na área de gestão, para que as metas institucionais sejam atingidas (UFF, 2021).

Além deste curso, também são promovidas capacitações em gestão de equipes, comunicação com a equipe, gestão de riscos, processos administrativos disciplinares e outros temas inerentes à função de chefias dentro da Universidade (UFF, 2025).

De acordo com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo 62, as funções gratificadas correspondem à retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento, para além do seu vencimento básico e demais pagamentos de vantagens (Brasil, 1990).

Atualmente, as funções gratificadas em instituições de ensino se referem a Cargos de Direção (CD), Função Comissionada de Curso (FCC) e Função Gratificada Específica de Instituição de Ensino (FG). A remuneração para estas funções está classificada abaixo, de acordo com a Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016:

Tabela 1 – Funções gratificadas em instituições federais de ensino

	Cargo/função	Valor
Cargo de Direção	CD1	R\$ 14.686,79
	CD2	R\$ 12.277,25
	CD3	R\$ 9.638,21
	CD4	R\$ 6.999,17
Função Comissionada de Coordenador de Curso	FCC	R\$ 1.071,67
Função Gratificada Específica de Instituição de Ensino	FG1	R\$ 1.063,31
	FG2	R\$ 715,35
	FG3	R\$ 579,96
	FG4	R\$ 270,83
	FG5	R\$ 219,76
	FG6	R\$ 161,14
	FG7	R\$ 102,77
	FG8	R\$ 76,02
	FG9	R\$ 61,67

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

No Estatuto e Regimento da Universidade Federal Fluminense, publicado em 1983, constam as atribuições dos ocupantes das seguintes funções de confiança dentro da instituição: Reitor, Pró-Reitor, Diretores de órgãos de administração executiva (que equivalem aos Pró-

Reitores e Superintendentes)², Diretores de Unidade, Chefes de Departamento e Coordenadores de Curso.

Dentre as atribuições do Reitor, constam: administrar a Universidade; inspecionar atividades administrativas, culturais e sociais da instituição; presidir reuniões de Conselhos Superiores; nomear, admitir, designar, empossar, lotar, remover, transferir, licenciar, punir, exonerar, demitir, dispensar e destituir servidores; dar posse a Diretores; nomear Chefes e Subchefes de Departamento; exercer poder disciplinar; zelar pela ordem e disciplina na Universidade; entre outras.

Os Pró-Reitores exercem as atribuições de coordenação e supervisão dos seus respectivos órgãos.

Os Diretores de órgãos de administração executiva possuem como atribuições administrar e representar o órgão ao qual está vinculado; elaborar e submeter à aprovação do Reitor o plano anual de atividades do setor; zelar pela ordem e disciplina dos servidores lotados no órgão; cumprir e fazer cumprir o regimento do órgão; apresentar ao Reitor o relatório de anual de atividades desenvolvidas; executar os planos e programas do setor; e coordenar as atividades dos órgãos que lhes sejam subordinados.

As atribuições do Diretor de Unidade são convocar e presidir as reuniões de colegiado; exercer atribuições disciplinares e administrativas referentes à Unidade e aos departamentos vinculados a ela; zelar pela ordem e disciplina dentro da Unidade, sendo responsabilizado por algum abuso ou omissão; representar a Unidade em atos ou atividades da Universidade; entre outras.

Aos Chefes de Departamento são atribuídas as seguintes atividades: convocar e presidir reuniões departamentais; executar e fazer executar as resoluções do departamento e dos órgãos superiores; administrar a infraestrutura do departamento; comunicar ao Diretor de Unidade as faltas e os horários de trabalho dos servidores; apresentar relatórios semestrais das atividades do departamento; opinar e deliberar sobre outras matérias que lhe forem atribuídas, entre outras.

Os Coordenadores de Curso possuem as seguintes atribuições: convocar e presidir o Colegiado de curso, além de executar e fazer executar as resoluções definidas neste Colegiado e de órgãos superiores; estabelecer horários de atividades do curso; solicitar providências administrativas ao Diretor de Unidade; decidir sobre questões relacionadas ao currículo dos cursos; entre outras.

² Após a publicação do Estatuto e Regimento da UFF, houve mudanças no organograma da instituição. Alguns Departamentos passaram a ser regulamentados como Pró-Reitorias e Superintendências.

As atribuições das demais funções gratificadas distribuídas aos servidores da Universidade não constam no Estatuto e Regimento da Universidade Federal Fluminense. Cabe destacar que o documento possui mais de quarenta anos e possui algumas defasagens em relação ao cenário atual da instituição, uma vez que ainda não passou por nenhuma atualização. Um exemplo é que, no Estatuto, consta o Departamento de Pessoal. Porém, em 2010 foi criada, através da Decisão GABR 07/2010, de 13 de outubro de 2010, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (UFF, 2017).

4.4 O Plano de Desenvolvimento Institucional

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado a cada cinco anos no qual se define a missão da Instituição de Ensino Superior (IES), a política pedagógica institucional e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O PDI é tanto uma ferramenta de avaliação da instituição por ela mesma e por demais órgãos federais, quanto um plano para acompanhar, melhorar e implementar políticas importantes para o seu desenvolvimento. Nele, deve constar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, além dos indicadores de desempenho da Universidade (UFF, 2024).

Fonseca *et al.* (2023) define o PDI como um planejamento de médio e longo prazo e representa uma ferramenta fundamental para a gestão de uma universidade federal.

O PDI faz parte da metodologia do planejamento estratégico da Universidade, podendo ser considerado como uma ferramenta de políticas públicas na instituição, uma vez que nele estão inseridos os projetos e ações a serem desenvolvidos durante sua vigência, e a avaliação institucional, possibilitando a análise do cumprimento das metas estipuladas no período anterior e balizando as próximas metas a serem alcançadas. De acordo com o próprio plano,

“O PDI uma necessidade da própria instituição, ao estabelecer um horizonte em relação ao qual ela deve se guiar num determinado período, refletindo a política universitária e orientando gestores, atuais e futuros, na construção de um plano de gestão anual, voltado para o alcance das metas e objetivos estabelecidos” (UFF, 2023).

A elaboração do PDI conta com a participação de diversos segmentos, sendo eles a comunidade acadêmica, composta por seus alunos e servidores (docentes e técnico-administrativos) e a sociedade. Para isso, são realizadas consultas públicas e avaliações

institucionais. Portanto, é possível afirmar que as políticas públicas incluídas no PDI recebem influência de diversos atores que trazem suas propostas de agenda para o ambiente universitário.

Como falado anteriormente, é no PDI que as políticas públicas adotadas pela Universidade devem estar apontadas, com suas respectivas normas e objetivos. Dessa forma, é neste documento que a política de equidade de gênero da Universidade Federal Fluminense deve constar. Observando-se os documentos publicados desde a sua implementação, nota-se que o tema ganha relevância ao longo dos anos.

No primeiro PDI, correspondente ao período 2003-2007, não foi identificada nenhuma referência à equidade de gênero na missão nem na visão da UFF, além de não configurar nenhum objetivo estratégico da universidade. A única citação que pode se aproximar do tema, ainda que de maneira genérica, é em relação às propostas básicas que orientam o documento, no trecho que segue: “ser uma Universidade cuja excelência do desenvolvimento científico, tecnológico, artístico, cultural e da formação profissional contribua para a solução das questões que a humanidade enfrenta” (UFF, 2002, p.14).

Nos PDIs referentes aos períodos 2008-2012 e 2013-2017, também não foram encontradas quaisquer referências à equidade de gênero.

No documento elaborado para o período 2018-2022, foi possível observar que não há referências claras à equidade de gênero. Porém, no item que trata de políticas institucionais, há um trecho que afirma que a Universidade deve “aumentar a diversidade nos *campi* e promover a integração social, de modo a favorecer a equidade e a justiça” (UFF, 2018, p.42).

Por fim, no documento correspondente ao período 2023-2027, foram percebidos avanços em relação à equidade de gênero, uma vez que a equidade foi incluída como um dos valores da Instituição. No item referente à Responsabilidade Social, dentro do item relacionado ao Planejamento Estratégico, um dos objetivos estratégicos é elaborar um plano para a equidade, a diversidade e a inclusão, sob responsabilidade da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.³ 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, p.59).

No mesmo sentido, também foi sugerido neste documento a consolidação de uma política de cotas e ações afirmativas (raça e gênero) nos concursos para docentes e técnico-administrativos.

³ No capítulo 7, será explicado o porquê de a equidade estar vinculada ao objetivo estratégico da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis.

4.5 A Equidade de Gênero dentro da UFF

O primeiro Grupo de Trabalho instituído dentro da Universidade para tratar de equidade de gênero foi o denominado Mulheres na Ciência. Este grupo foi criado em 2018, sendo subordinado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação, e tinha como objetivos discutir e implementar políticas de apoio à maternidade, conscientizar a comunidade acadêmica sobre o viés implícito e a construção dos estereótipos de gênero e aumentar a representatividade das mulheres na ciência com políticas de incentivo à participação feminina, em especial, em posições de liderança.

De acordo com a descrição do grupo de trabalho, mesmo que seja uma iniciativa de promover a equidade de gênero, percebe-se que seu trabalho era voltado para ações vinculadas ao desenvolvimento científico, não havendo, naquele momento, um plano de trabalho que também estivesse voltado para desenvolver ações voltadas para a equidade de gênero em funções de confiança dentro da instituição.

A partir deste grupo de trabalho, foi criada a Comissão Permanente de Equidade de Gênero (CPEG) da Universidade Federal Fluminense, através da Portaria UFF nº 68.317, de 8 de março de 2022, 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” (UFF, 2022). Foram estipuladas como linhas de ação desta Comissão: políticas de apoio à maternidade e aos direitos reprodutivos, distribuição igualitária entre homens e mulheres em cargos de decisão e destaque, e desconstrução de estereótipos de gênero e enfrentamento à violência institucional (combate ao assédio moral e sexual) (UFF, 2022).

Em seu relatório executivo, a Comissão define como um de seus objetivos a igualdade de gênero na composição de comitês de avaliação e órgãos decisivos dentro da Universidade.

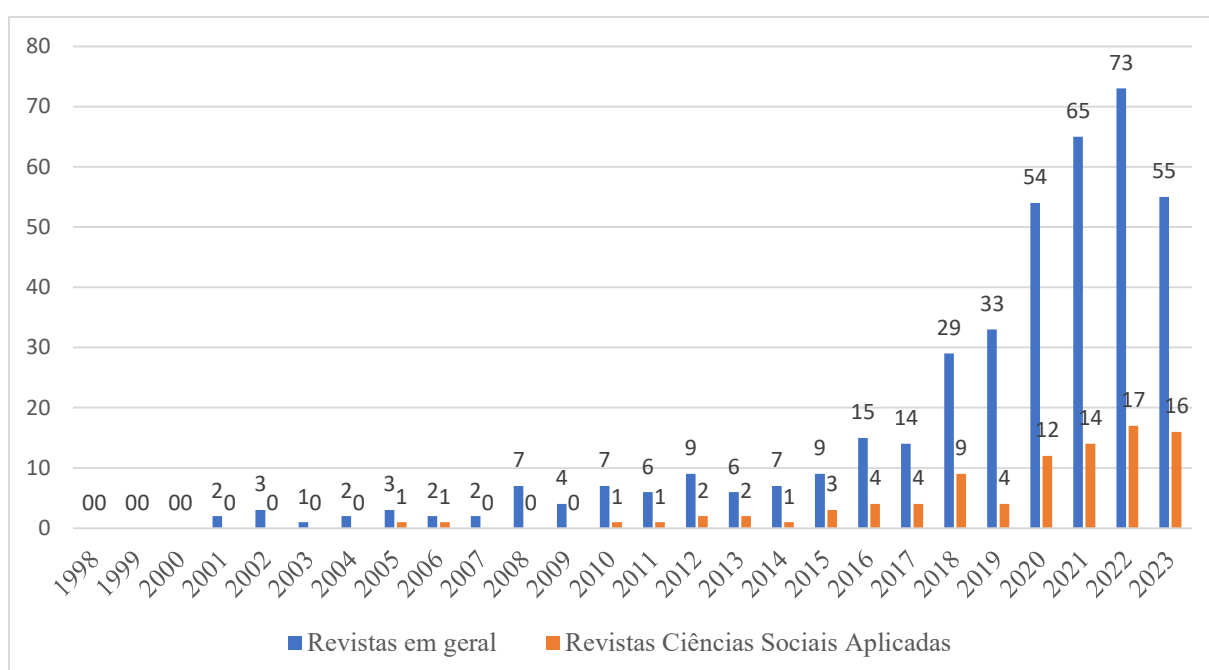
Na seção seguinte, serão apresentados os resultados do estudo bibliométrico que evidenciou o crescimento de artigos sobre equidade de gênero publicados em revistas científicas indexadas e disponíveis no Portal de Periódicos da CAPES. Como demonstrado abaixo, o crescimento foi significativo até o ano de 2022. Também serão apresentadas as análises da pesquisa quantitativa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Estudo bibliométrico

Após a realização da pesquisa bibliométrica, na qual foram levantados artigos científicos sobre equidade de gênero no Portal de Periódicos CAPES, de acordo com a metodologia apresentada, o resultado quantitativo da produção acadêmica pesquisada consta no gráfico a seguir:

Gráfico 1 – Artigos publicados sobre equidade de gênero no Portal CAPES



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

O gráfico 1 foi analisado baseando-se nos períodos de vigência dos Planos de Desenvolvimento Institucional publicados pela Universidade Federal Fluminense, para que fosse possível verificar a congruência da temática de equidade de gênero com o conteúdo dos PDIs. Dessa forma, pôde-se perceber se o aumento ou a diminuição de publicação de pesquisas relacionadas à equidade de gênero representa também uma tendência no desenvolvimento de uma política pública acerca do tema dentro da Instituição.

No período de 2003 a 2007, percebeu-se que a produção acadêmica sobre equidade de gênero variava entre um e dois artigos por ano em revistas em geral, totalizando dez artigos publicados. Nas revistas específicas da área de ciências sociais aplicadas, houve uma publicação no ano de 2005 e outra no ano de 2006, totalizando dois artigos.

O PDI correspondente a esse período é o primeiro lançado pela UFF e não incluía em seu conteúdo a equidade de gênero, ou seja, o tema ainda não apresentava relevância institucional. Portanto, nota-se o início do surgimento da temática nas pesquisas acadêmicas, ainda não havendo reflexo no planejamento da Universidade.

Entre 2008 e 2012, foram publicados 33 artigos em revistas em geral, representando um aumento de 230% na produção acadêmica. Nas revistas de ciências sociais aplicadas, foram publicados quatro artigos, ou seja, um aumento de 100%, em relação ao período anterior.

De 2013 a 2017, foram 51 artigos publicados em revistas em geral, representando um aumento de 54,5%, e quatorze artigos publicados em revistas de ciências sociais aplicadas, ou seja, 250%, em relação ao período anterior.

Os PDIs da UFF dos períodos 2008-2012 e 2013-2017 ainda não apresentam menção à equidade de gênero, mas já é possível perceber que o tema teve um aumento considerável nas produções de trabalho científicos em ambos os períodos, demonstrando que a pauta passa a ter maior relevância acadêmica e desperta o interesse de cada vez mais autores.

No período de 2018 a 2022, pode-se observar que foram publicados 254 artigos sobre equidade de gênero em revistas em geral, ou 398% de aumento, e 56 artigos sobre o tema publicados em revistas de ciências sociais aplicadas, representando um aumento de 300% em relação ao período anterior.

O PDI da UFF desse período ainda não faz menção específica à equidade de gênero, mas já aborda a equidade como uma meta de elaboração de políticas institucionais. Desta vez, já é possível observar uma convergência entre o aumento expressivo de produção científica sobre a equidade de gênero em relação aos períodos anteriores e o Plano de Desenvolvimento Institucional, ainda que de maneira incipiente.

Por fim, no ano de 2023, verifica-se que foram publicados 55 artigos sobre equidade de gênero em revistas em geral e 16 artigos em revistas de ciências sociais aplicadas. Apesar de haver uma inflexão se considerarmos as publicações ocorridas em 2022, em revistas em geral, as publicações sobre o tema ainda se encontram acima da média. E na área das ciências sociais aplicadas se mantêm mais alta que no início da série definida para este estudo.

Apesar de não ser possível avaliar todo o período do atual PDI, já que o documento corresponde ao período entre 2023 e 2027, pode-se afirmar que a equidade de gênero mantém relevância nas pesquisas acadêmicas, o que vai ao encontro do fato de que o PDI vigente traz de maneira mais consistente a equidade de gênero em seu escopo, sendo listado como um objetivo estratégico da instituição.

Também é possível inferir que a evolução do crescimento da relevância do tema ao longo dos últimos vinte anos nas pesquisas presentes na base de dados do Portal CAPES culmina em um momento em que não é mais possível ignorar a importância da pauta de equidade de gênero, principalmente em uma instituição de ensino. Pode-se, então, considerar a relevância da equidade de gênero na construção de políticas públicas, fazendo parte de uma agenda que vai ao encontro do crescimento da pauta nas pesquisas desenvolvidas pela academia, que refletem também uma demanda da sociedade por oportunidades igualitárias entre homens e mulheres.

De uma maneira geral, pode-se perceber uma tendência de crescimento das produções de artigos sobre equidade de gênero publicadas e na relevância do tema no meio acadêmico, tanto em revistas em geral quanto em revistas específicas da área de Ciências Sociais Aplicadas. Esta relevância crescente do tema em pesquisas científicas reforça que a equidade de gênero não pode ser desconsiderada dentro da academia, tanto em relação à pesquisa quanto no âmbito administrativo. É preciso que a Universidade trate do tema de maneira institucionalizada, com estudos e proposição de políticas públicas para que equidade de gênero seja uma realidade na instituição.

O crescimento contínuo da produção científica demonstra que a equidade de gênero tem sido objeto de maior atenção no meio acadêmico, o que, por sua vez, influencia a incorporação gradual do tema nos planejamentos institucionais da Universidade. Embora ainda de maneira incipiente em alguns períodos, o PDI mais recente finalmente reconhece a equidade de gênero como um objetivo estratégico, indicando um avanço na institucionalização da pauta. Sendo assim, o crescimento da produção acadêmica sobre o assunto está em consonância com aumento da importância dada à equidade de gênero na Universidade Federal Fluminense, através do que é apresentado em seus Planos de Desenvolvimento Institucional.

Esta relevância crescente do tema em pesquisas científicas sugere que a produção do conhecimento também pode atuar na formulação de agenda de políticas públicas. Assim a equidade de gênero não poderia mais ser ignorada no âmbito administrativo. Deste modo, a Universidade tratou do tema de maneira institucionalizada em seu PDI, publicado em 2023.

Dessa forma, pode-se concluir que a consolidação da equidade de gênero como um tema de relevância institucional é um reflexo da crescente valorização do tema na academia. Esse movimento reforça a necessidade de políticas públicas e ações concretas para garantir que a equidade de gênero se torne, de fato, uma diretriz dentro da Universidade Federal Fluminense.

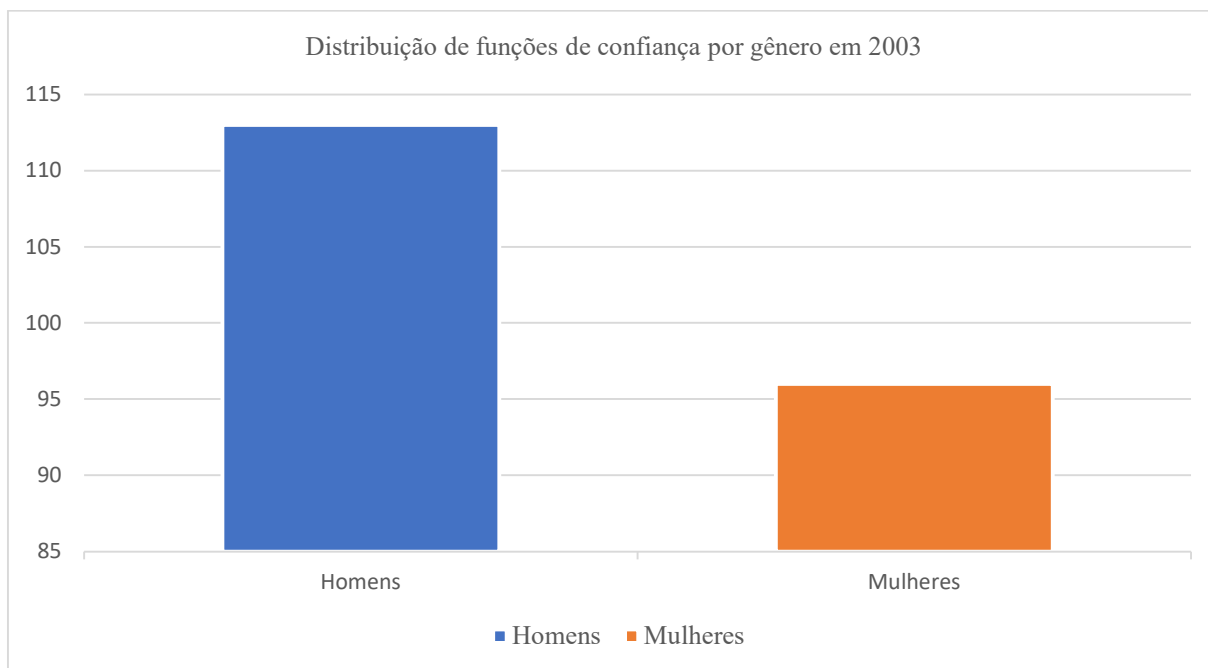
Como citado anteriormente, as políticas públicas voltadas para o gênero podem incluir etapas como criar políticas com participação das mulheres, fazer diagnósticos através de dados

e pesquisas e estabelecer mecanismos de avaliação e transparência das ações implementadas. Essas políticas podem ser consideradas como ações afirmativas, como forma de reparar desigualdades e desvantagens de determinados grupos que historicamente sofrem com tais disparidades em relação a grupos mais privilegiados (Vigano e Laffin, 2019). Além disso, conforme apontado por Yannoulas (2007), pode-se perceber a vontade política de se implementar políticas públicas voltadas para questões de gênero no cotidiano dos gestores.

5.2 Análise dos Boletins de Serviço

Dada a análise do estudo bibliométrico apontado anteriormente, na qual foi verificado que a produção acadêmica sobre equidade de gênero segue uma tendência de crescimento ao longo dos anos e demonstra a relevância que o tema vem ganhando, alinhada ao surgimento da pauta no Plano de Desenvolvimento Institucional, que passa a configurar a equidade de gênero como um objetivo estratégico na Universidade Federal Fluminense, foram analisadas as publicações de nomeação de cargos de confiança ocorridas nos anos de 2003, 2008, 2013, 2018 e 2023, uma vez que são os períodos iniciais de vigência dos PDIs publicados pela UFF, de maneira que se possa avaliar se há diferença quantitativa nas nomeações a partir da análise do conteúdo dos documentos e se estas nomeações também seguem a tendência de crescimento e relevância dentro da instituição, acompanhando a relevância da pauta no PDI vigente do período.

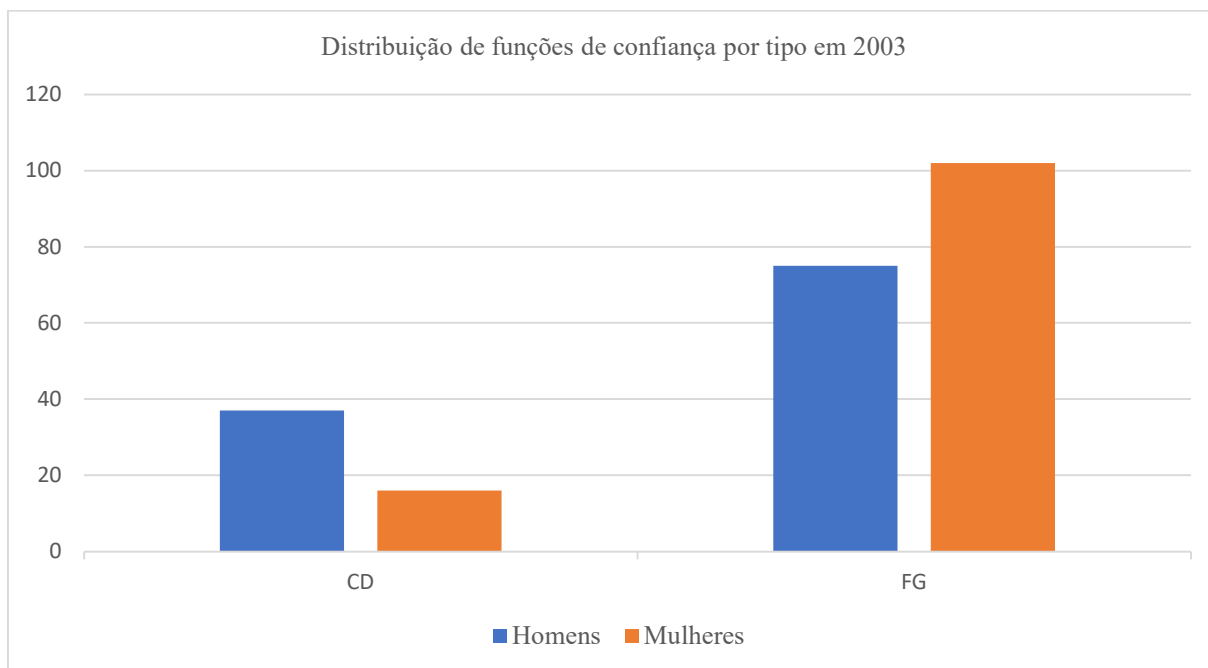
5.2.1 Boletins de serviço de 2003

Gráfico 2 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2003

Fonte: elaborado pela autora (2024).

No ano de 2003, foram publicados 186 Boletins de Serviço da UFF. Destes boletins emitidos, 15 não foram avaliados, uma vez que não estavam disponíveis no *website* de Boletins da UFF. Nos documentos analisados, foram levantadas 209 nomeações de chefia, entre Funções Gratificadas e Cargos de Direção. Destas nomeações, 113 foram designadas para homens e 96 para mulheres. Nesta primeira análise, pode-se observar uma prevalência de aproximadamente 8% de nomeações de homens em relação à nomeação de mulheres.

Neste ano, o quadro de servidores da UFF contava com 3.205 servidores homens e 3.127 servidoras mulheres, havendo, portanto, aproximadamente 0.6% de servidores homens a mais que mulheres. Desta forma, percebe-se, que neste período, há mais servidores homens que mulheres na UFF e que há mais nomeações de chefia para homens do que para mulheres, mas a proporção é discrepante, uma vez que as porcentagens são diferentes.

Gráfico 3 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2003

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Analisando individualmente cada tipo de cargo de confiança, observam-se algumas peculiaridades. Em 2003, não foram observadas nomeações de Funções de Coordenador de Curso, uma vez que esta função gratificada só passou a vigorar a partir de 2012, através da Lei nº 12677, de 25 de junho de 2012. Os Coordenadores de Cursos de graduação e pós-graduação receberam, neste ano, suas retribuições através da FG1. Além disso, nem todos os coordenadores receberam gratificação pelo desempenho desta função.

Em relação aos Cargos de Direção, duas análises distintas podem ser feitas. Para as nomeações de Diretores de Unidade, 70% foram do gênero masculino e 30% do gênero feminino.

Para os demais Cargos de Direção (Pró-reitores, Superintendentes, Coordenadores, Gerentes e demais diretores), os homens ocuparam 69,7% dos cargos, enquanto as mulheres ocuparam 30,3%. Os cargos de Direção são os que recebem uma gratificação financeira maior, de acordo com a Tabela 1, sendo a maioria deles ocupados por homens.

Conforme descrito acima, ambas as CDs, eletivas ou ocupadas por indicação, tiveram maioria expressiva ocupada por homens.

Já em relação às Funções Gratificadas, percebe-se que as Funções de Chefe de Departamento (FG1) foram ocupadas por homens em 43,75% e por mulheres em 56,25%. Em relação aos Coordenadores de Curso de Graduação e Pós-Graduação, 35,7% foram do gênero

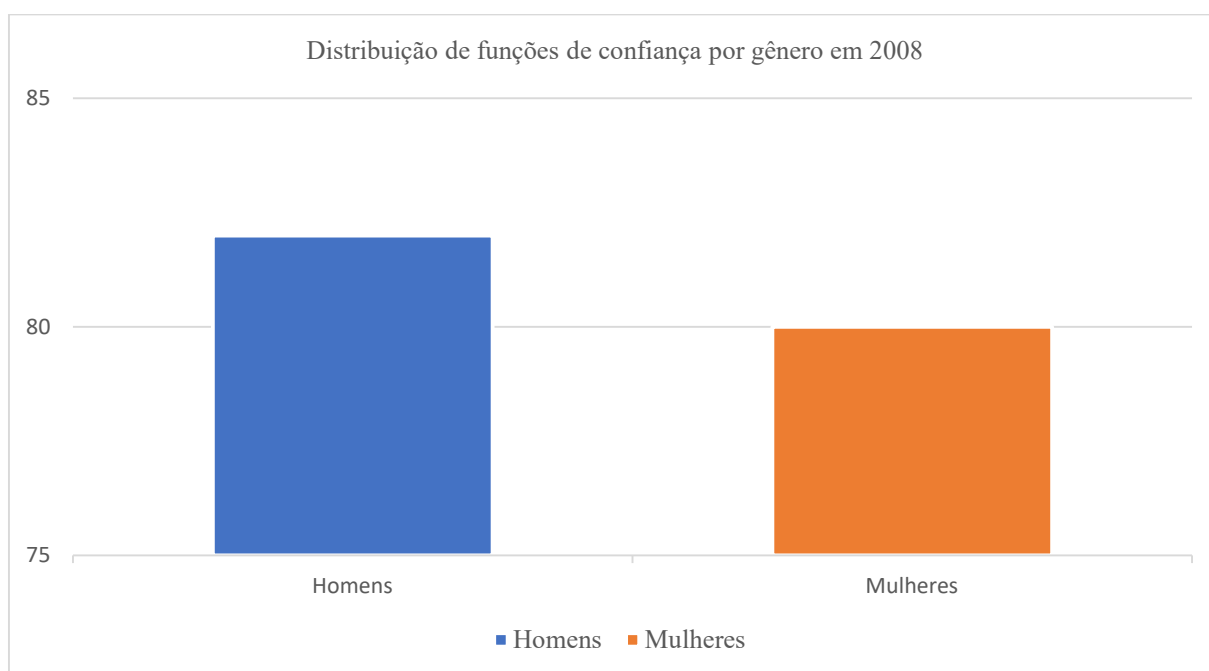
masculino e 64,3% do gênero feminino. Dentre as remunerações correspondentes a FGs, a FG1 é a de maior valor. Neste caso, a maioria das FG1 é ocupada por mulheres e através de consulta eleitoral.

Em relação às demais Funções Gratificadas (FG1), 80% foram ocupadas por homens e 20% por mulheres. Da mesma forma que a relatada anteriormente, a FG1 é a que corresponde à maior remuneração entre as FGs, mas, neste caso, os homens ocupam a maioria das funções e através de indicação.

Finalmente, em relação às Funções Gratificadas correspondentes a FG2, FG3, FG4, FG5, FG6, FG7, FG8 e FG9 os homens ocuparam 42,3% e as mulheres ocuparam 57,7%. Pode-se perceber que, apesar de haver mais nomeações para mulheres e através de indicação, estas são as funções com menor remuneração.

5.2.2 Boletins de serviço de 2008

Gráfico 4 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2008



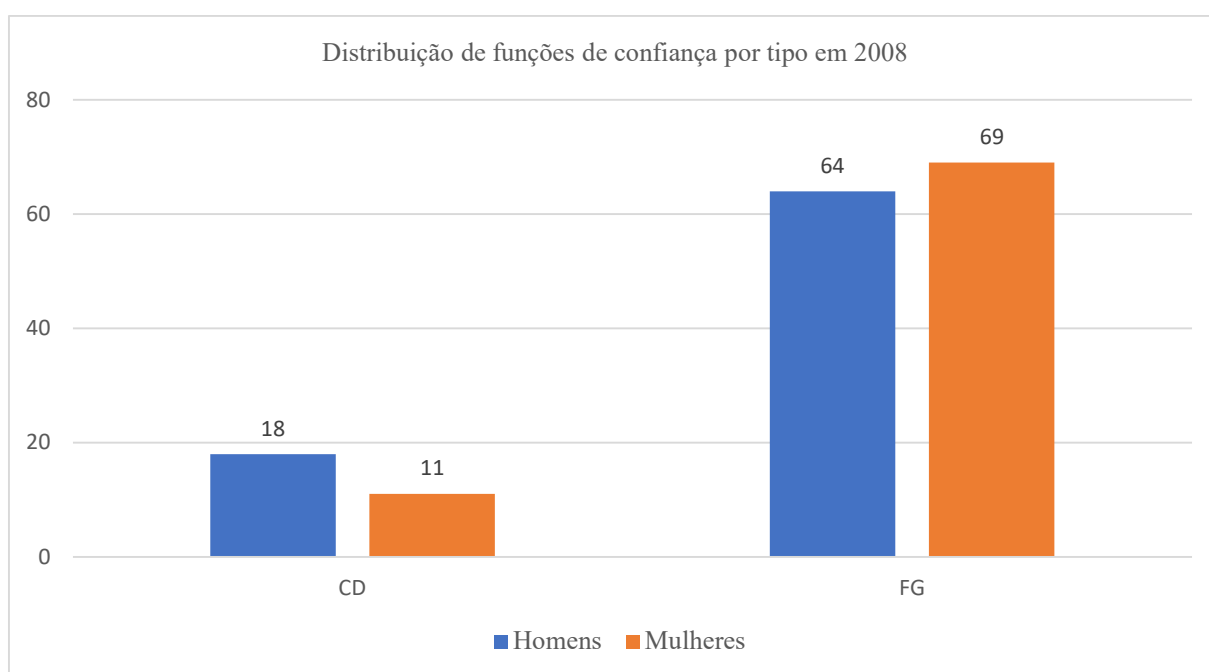
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Foram levantadas, dos 217 Boletins de Serviço da UFF emitidos no ano de 2008, 162 nomeações de chefia, entre Funções Gratificadas e Cargos de Direção. Destas nomeações, 82

foram designadas para homens e 80 para mulheres. Nesta primeira análise, pode-se observar uma diferença de aproximadamente 2% entre nomeações entre homens e mulheres.

Em 2008, o quadro de servidores da UFF contava com 3.141 servidores homens e 3.096 servidoras mulheres, havendo, portanto, aproximadamente 0.4% de servidores homens a mais que mulheres. Desta forma, percebe-se, que neste período, há mais servidores homens que mulheres na UFF e que há mais nomeações de chefia para homens do que para mulheres, mas a proporção não é tão discrepante quanto no ano de 2003.

Gráfico 5 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2008



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Analisando individualmente cada tipo de cargo de confiança, observam-se algumas peculiaridades. Em 2008, não foram observadas nomeações de Funções de Coordenador de Curso, uma vez que esta função gratificada só passou a valer a partir de 2012. Os coordenadores de cursos de graduação e pós-graduação receberam, neste ano, suas retribuições através de da FG1.

Em relação aos Cargos de Direção, a análise se dá assim como no ano de 2003. Para nomeações de Diretores de Unidade, foram nomeados 25% de homens e 75% mulheres. Portanto, a nomeação de mulheres ocorreu de maneira expressiva e através de consulta eleitoral.

Para os demais Cargos de Direção (pró-reitores, superintendentes, coordenadores, gerentes e demais diretores), os homens ocuparam 76,19% dos cargos, enquanto as mulheres ocuparam 20,81%. Ao contrário das nomeações para Diretores de Unidade, estas CDs tiveram maioria ocupada por homens e através de indicação.

Já em relação às Funções Gratificadas, percebemos que as Funções de Chefe de Departamento (FG1) foram ocupadas por homens em 51,78% e por mulheres em 48,22%. Em relação aos Coordenadores de Curso de Graduação e Pós-Graduação, 66,67% foram do gênero masculino e 33,33% do gênero feminino. Nestes cargos eletivos, a maioria das funções foi ocupada por homens.

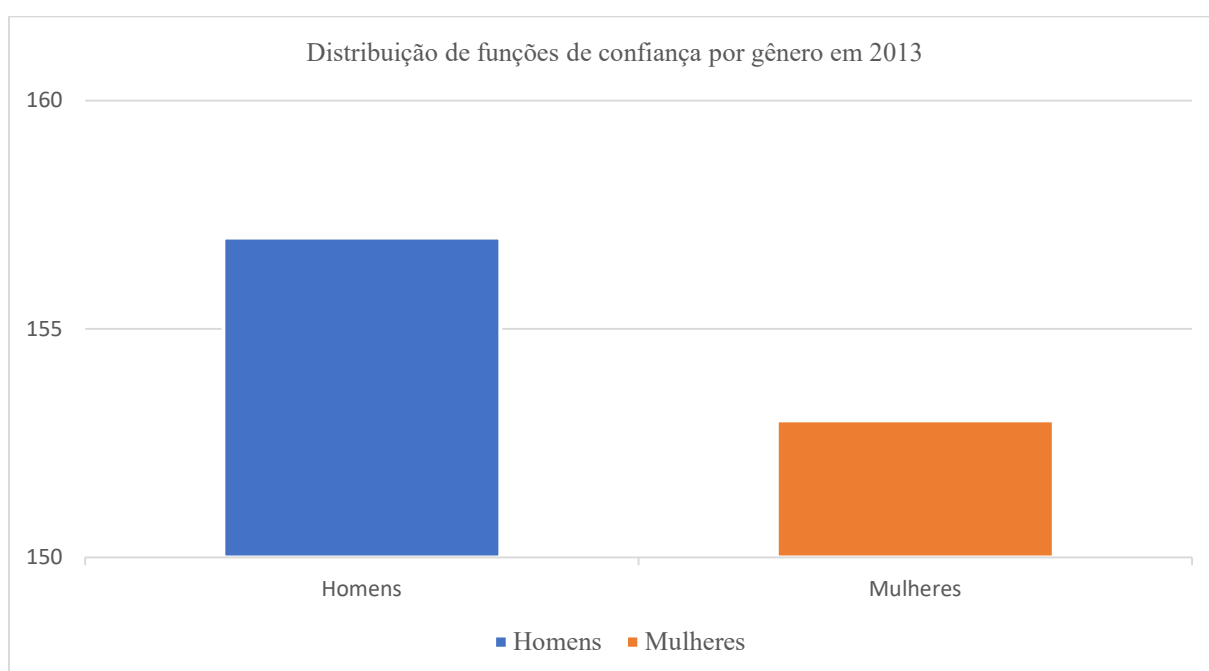
Em relação às demais Funções Gratificadas (FG1), ocupadas por indicação, houve equivalência nas nomeações, havendo 50% de nomeações para cada gênero.

Finalmente, em relação às Funções Gratificadas correspondentes a FG2, FG3, FG4, FG5, FG6 e FG7, os homens ocuparam 39,62% e as mulheres ocuparam 60,38%.

No ano de 2008, percebemos que, apesar de haver mais nomeações para o gênero masculino, houve equivalência nas nomeações entre os gêneros em um tipo de função (FG1). Além disso, assim como em 2003, as mulheres também ocuparam maior quantidade de cargos que remuneraram menos.

5.2.3 Boletins de serviço de 2013

Gráfico 6 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2013

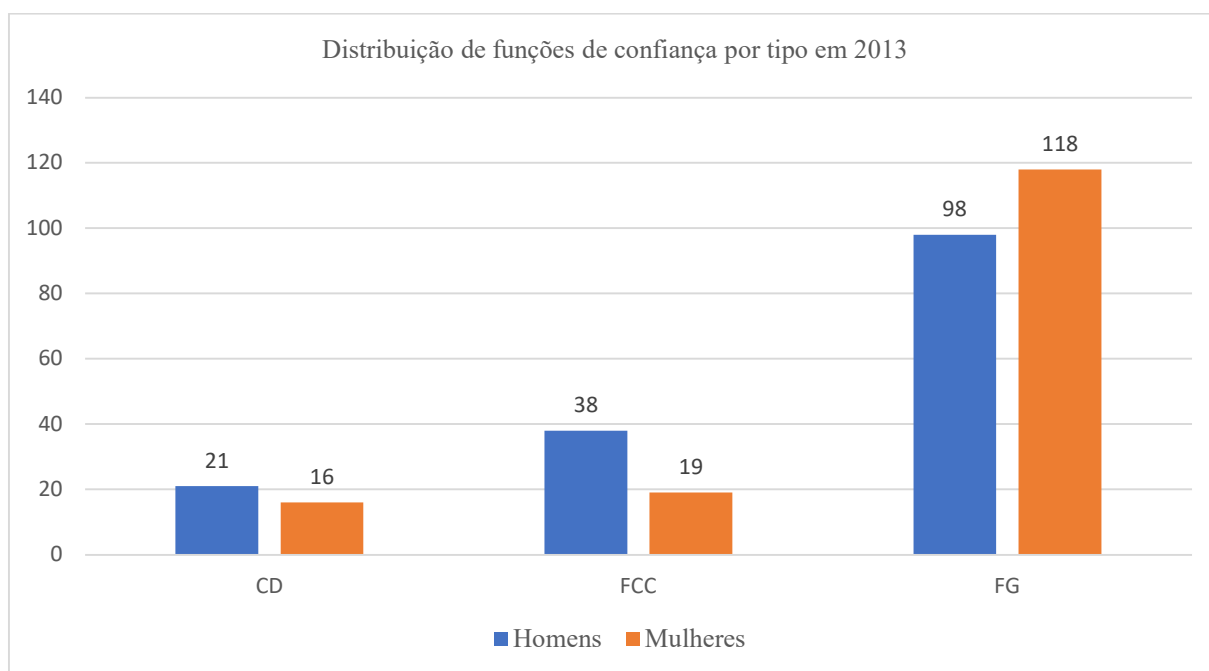


Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Foram levantadas, dos 197 Boletins de Serviço da UFF emitidos no ano de 2013, 310 nomeações de chefia, entre Funções Gratificadas e Cargos de Direção. Destas nomeações, 157 foram designadas para homens e 153 para mulheres. Nesta primeira análise, pode-se observar uma diferença de menos de 1% entre nomeações entre homens e mulheres.

Neste ano, a UFF possuía 3.575 servidores homens e 3.646 servidoras mulheres, havendo, portanto, aproximadamente 0,5% a mais de mulheres no quadro funcional da instituição. Observou-se, então, que a proporção entre nomeações e servidores de cada sexo não foi tão diferente.

Gráfico 7 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2013



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Em 2013, as Funções de Coordenador de Curso já passaram a configurar uma função gratificada diferente da FG1, anteriormente observada para coordenadores de curso. Foram nomeados 66,67% de homens e 33,33% mulheres.

Em relação aos Cargos de Direção com nomeações para Diretores de Unidade, foram nomeados 57,14% de homens e 42,86% mulheres.

As duas funções acima, ambas eletivas, tiveram a maioria das nomeações para homens.

Para os demais Cargos de Direção (pró-reitores, superintendentes, coordenadores, gerentes e demais diretores), os homens ocuparam 56,67% dos cargos, enquanto as mulheres ocuparam 43,33%. Ou seja, também houve maioria de ocupação por homens com CD designada a partir de indicação.

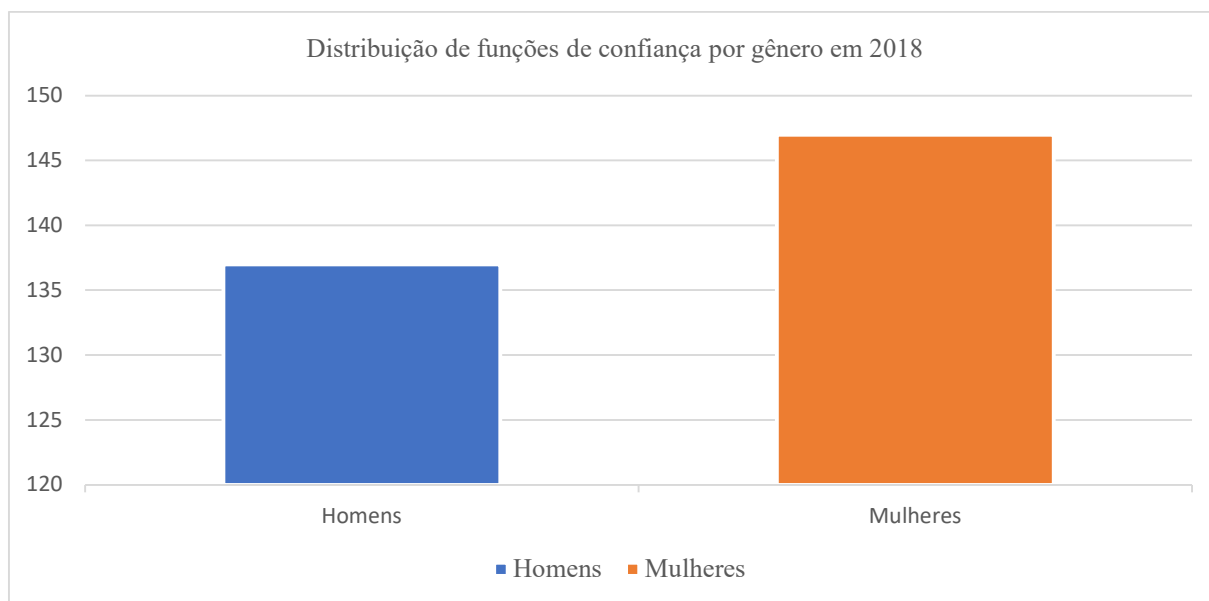
Já em relação às Funções Gratificadas, percebemos que as Funções de Chefe de Departamento (FG1) foram ocupadas por homens em 63,16% e por mulheres em 36,84%. Mais uma vez, os homens ocuparam a maioria das FG1 nesta função eletiva.

Em relação às demais Funções Gratificadas (FG1), designadas através de indicação, foram ocupadas por homens em 72,97% e por mulheres em 27,02%.

Finalmente, em relação às Funções Gratificadas correspondentes a FG2, FG3, FG4, FG5, FG6 e FG7, os homens ocuparam 36,5% e as mulheres ocuparam 63,5%. Novamente, as mulheres ocuparam funções por indicação em maior quantidade em cargos que remuneraram menos.

5.2.4 Boletins de serviço de 2018

Gráfico 8 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2018



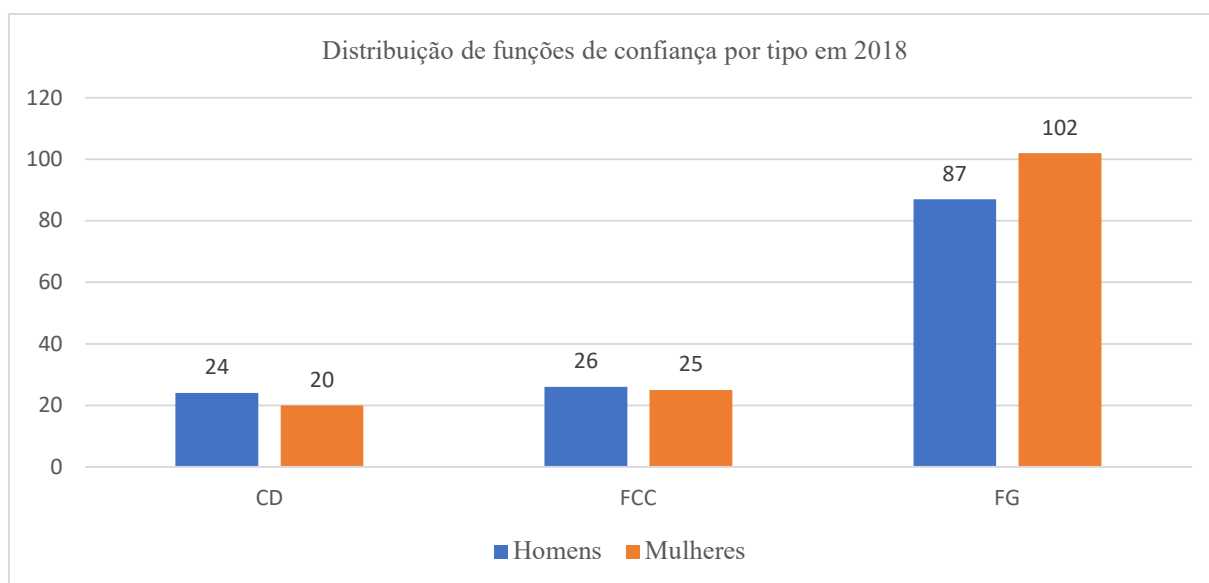
Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Foram levantadas, dos 231 Boletins de Serviço da UFF emitidos no ano de 2018, 285 nomeações de chefia, entre Funções Gratificadas, Funções de Coordenador de Curso e Cargos

de Direção. Destas nomeações, 137 foram designadas para homens e 147 para mulheres. Nesta primeira análise, pode-se observar uma diferença de aproximadamente 4% entre nomeações entre homens e mulheres. Pela primeira vez nesta pesquisa, as mulheres ocuparam a maioria das funções gratificadas.

Em 2018, a UFF possuía em seu quadro de servidores 3.524 homens e 3.636 mulheres, representando um percentual de aproximadamente 0,8% a mais de mulheres.

Gráfico 9 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2018



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Em relação às Funções de Coordenador de Curso, houve uma nomeação a mais para o gênero masculino, ou seja, 50,98% das nomeações.

Para as nomeações de Diretores de Unidade, que é uma função eletiva, 37,5% foram do gênero masculino e 62,5% do gênero feminino.

Para os demais Cargos de Direção, ocupados por indicação, (pró-reitores, superintendentes, coordenadores, gerentes e demais diretores), os homens ocuparam 58,33% dos cargos, enquanto as mulheres ocuparam 41,67%.

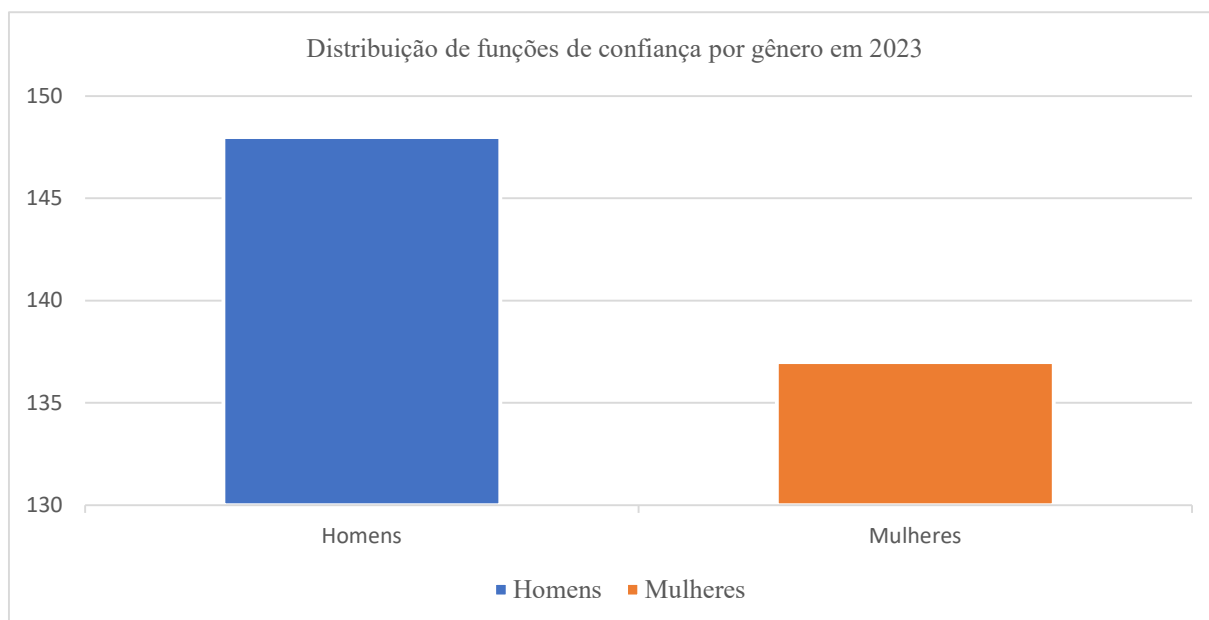
Já em relação às Funções Gratificadas, percebemos que as Funções de Chefe de Departamento (FG1) foram ocupadas por homens em 65,07% e por mulheres em 34,93%, lembrando que chefia de departamento é uma função eletiva.

Em relação às demais Funções Gratificadas (FG1), 45,83% foram ocupadas por homens e 54,17% por mulheres. Aqui, pode-se observar a maioria de mulheres ocupando esta FG, que ocorre através de indicação.

Finalmente, em relação às Funções Gratificadas correspondentes a FG2, FG3, FG4, FG5, FG6 e FG7, os homens ocuparam 34,32% e as mulheres ocuparam 65,68%. Repetiu-se a situação de haver mais nomeações por indicação para mulheres, embora sejam funções com remuneração baixa.

5.2.5 Boletins de serviço de 2023

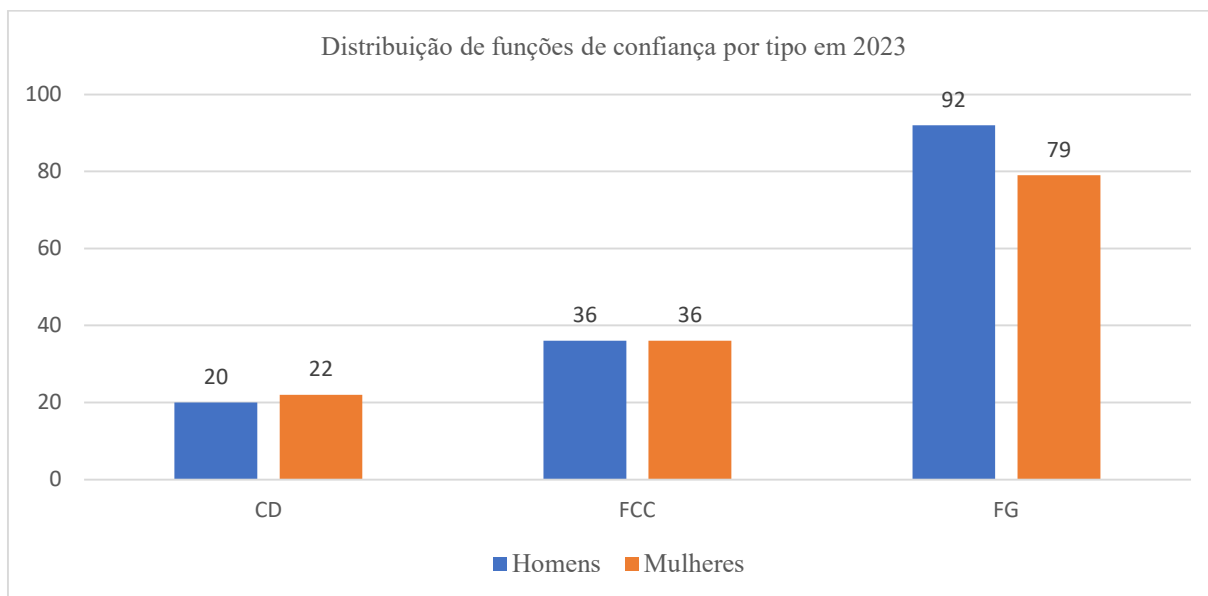
Gráfico 10 – Distribuição de funções de confiança por gênero em 2023



Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Finalmente, foram levantadas, dos 242 Boletins de Serviço da UFF emitidos no ano de 2023, 285 nomeações de chefia, entre Funções Gratificadas, Funções de Coordenador de Curso e Cargos de Direção. Destas nomeações, 147 foram designadas para homens e 137 para mulheres. Nesta primeira análise, pode-se observar uma diferença de aproximadamente 4% entre nomeações entre homens e mulheres.

Em 2023, a UFF tinha 3.391 homens e 3.561 mulheres em seu quadro funcional. Portanto, 1,2% a mais de mulheres. De todo o período analisado, o ano de 2023 mostra o maior percentual de servidoras mulheres na Universidade.

Gráfico 11 – Distribuição de funções de confiança por tipo em 2023

Fonte: elaborado pela autora, 2024.

Em relação às Funções de Coordenador de Curso, as nomeações foram equivalentes, 50% para cada gênero.

Para nomeações de Diretores de Unidade, também foram nomeados o mesmo quantitativo de chefes homens e mulheres, correspondendo a 50% para cada gênero.

Para os demais Cargos de Direção (pró-reitores, superintendentes, coordenadores, gerentes e demais diretores), os homens ocuparam 46,43% dos cargos, enquanto as mulheres ocuparam 53,57%.

Já em relação às Funções Gratificadas, percebemos que as Funções de Chefe de Departamento (FG1) foram ocupadas por homens em 61,54% e por mulheres em 38,46%.

Em relação às demais Funções Gratificadas (FG1), também houve equivalência nas nomeações, havendo 50% de nomeações para cada gênero.

Finalmente, em relação às Funções Gratificadas correspondentes a FG2, FG3, FG4, FG5, FG6 e FG7, os homens ocuparam 40,91% e as mulheres ocuparam 59,09%.

No ano de 2023, percebemos que, apesar de haver mais nomeações para o gênero masculino, também houve equivalência nas nomeações entre os gêneros em três tipos de função (FCC, CD e FG1). Além disso, as mulheres também ocuparam maior quantidade de cargos que remuneraram menos.

Diante da análise dos Boletins de Serviço dos períodos selecionados, percebe-se que nos anos de 2003 e 2008 a Universidade tinha a maioria de homens servidores e a maioria de

homens ocupando funções gratificadas. No ano de 2013, as mulheres eram a maioria dos servidores, mas os homens ocupavam a maioria das funções gratificadas. Em 2018, as mulheres eram a maioria dos servidores da UFF e eram a maioria dos ocupantes de funções gratificadas. Finalmente, em 2023, as mulheres continuaram sendo a maioria dos servidores, mas os homens ocupavam mais funções gratificadas.

Portanto, as informações indicam uma tendência de que o quadro de servidores da Universidade passou por uma mudança em sua composição, já que desde 2013 as mulheres passaram a ser a maioria dos servidores. Esta conclusão, de que há mais presença feminina no ambiente universitário, vai ao encontro do estudo bibliométrico abordado neste trabalho, onde fica claro que a equidade de gênero é cada vez mais abordada em pesquisas acadêmicas.

O crescimento da produção acadêmica sobre equidade de gênero é um reflexo das transformações sociais e institucionais que vêm ocorrendo ao longo dos anos. A conexão entre a pesquisa sobre equidade e a composição do quadro de servidores da UFF ilustra como a academia não apenas estuda a questão, mas também a vivencia internamente. Além disso, o conhecimento acadêmico produzido serve como fundamento para decisões políticas. Assim, a discussão sobre equidade de gênero se faz presente na ciência, nos espaços laborais da instituição e, ainda, passa a fazer parte do planejamento estratégico da UFF, através do PDI (UFF, 2023).

Porém, a ocupação das funções gratificadas não acompanhou essa transição, já que apenas no ano de 2018 as mulheres eram a maioria de chefes na instituição.

Em relação à classificação das funções gratificadas, foi possível observar também que não houve uma tendência de ocupação em relação a cargos eletivos e cargos ocupados por indicação com maior remuneração, ou seja, ora a maioria era ocupada por homens, ora por mulheres.

No entanto, foi unânime a ocupação prevalecente por mulheres em FGs de baixa remuneração e que ocorrem através de indicação (FG2, FG3, FG4, FG5, FG6 e FG7). Esta avaliação remete à ocorrência da segregação vertical, em que as mulheres têm dificuldade de ascender profissionalmente, se mantendo em posições de subordinação (Olinto, 2011), como se essas posições de chefia fossem as mais adequadas para a ocupação de mulheres. Assim, é também demonstrada a divisão sexual do trabalho como não apenas uma questão de separação de funções, mas um mecanismo que perpetua desigualdades estruturais, uma vez que cargos com remunerações baixas são majoritariamente atribuídos a mulheres. Ou seja, identifica-se aqui a desigualdade sistemática provocada pela divisão sexual do trabalho, havendo uma

hierarquização das atividades e, portanto, dos sexos, como é apresentado por Hirata e Kergoat (2007).

Em relação ao conceito do “teto de vidro”, Meyerson e Fletcher (2000) apontam que as mulheres, quando chegam a alcançar cargos de gestão, são aqueles com pouca visibilidade. É que se percebe diante da inviabilidade da ocupação contínua e em maioria por mulheres em cargos de chefia pouco representativos dentro da Universidade. Neste sentido é relevante destacar que embora tenha sido criada em 1960, a UFF nunca elegeu uma mulher para o cargo de Reitora da instituição.

Ainda se pode trazer o que diz Bourdieu (1998), quando o autor afirma que existe um poder simbólico que opera através da construção e imposição de significados e valores que são internalizados pelas pessoas e aceitos como naturais e legítimos, como se, de fato, fosse natural, a ocupação de mulheres em cargos de confiança que remuneram menos e possuem menos relevância política na instituição.

Além disso, também é possível perceber o viés implícito de gênero, conceito trazido por Erthal, Oliveira e Calaza (2024), o qual estigmatiza mulheres como menos competentes ou capazes de desempenhar determinadas tarefas ou atribuições devido ao gênero e, neste caso, deveriam ocupar funções gratificadas menos relevantes e com remunerações mais baixas.

Para que seja possível romper com esse estigma, se faz necessária a promoção de políticas públicas dentro do contexto da Universidade Federal Fluminense, de modo que a ocupação de funções de confiança por mulheres seja proporcional ao quantitativo de servidoras pertencentes ao quadro funcional e que essas mulheres não sejam preteridas, e assim, destinadas a ocuparem chefias de remunerações mais baixas.

6 AS FUNÇÕES DE CONFIANÇA SOB O PONTO DE VISTA DOS CHEFES

Nesta seção, abordaremos as entrevistas com servidores ocupantes de cargos de chefia na Universidade Federal Fluminense. As entrevistas foram realizadas nos meses de setembro, outubro e novembro de 2024. Antes de realizar a entrevista, a pesquisadora informou os objetivos da pesquisa e solicitou autorização para gravação, que foi concedida por todos os entrevistados. As entrevistas foram transcritas através do *Word* e de acordo com a metodologia apresentada.

Os entrevistados são servidores efetivos da Universidade Federal Fluminense, sendo três entrevistadas mulheres e servidoras docentes e um entrevistado homem e servidor técnico-

administrativo. Os entrevistados foram convidados através de mensagem enviada ao *email* institucional, de maneira a atender os critérios preestabelecidos no roteiro de entrevistas.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, o qual foi se desenhando de acordo com as respostas oferecidas pelos chefes entrevistados. A entrevista foi dividida entre os seguintes eixos: trajetória; desempenho da função; diferenciais acerca de mulheres na gestão; e políticas de promoção de equidade de gênero e PDI. As identidades dos entrevistados serão preservadas e eles serão chamados de X, Y, W, Z.

6.1 Trajetória

As entrevistas se iniciaram questionando como foi a trajetória profissional dos chefes até chegarem ao cargo de chefia atual.

A entrevistada X respondeu que iniciou sua carreira na Universidade na docência e seu primeiro cargo de chefia foi como Diretora de Unidade. Após dois mandatos nesta função e passar também por uma chefia de departamento, o Reitor, à época, a convidou para ser Diretora do setor no qual trabalha. A servidora ocupa esta função há catorze anos.

A entrevistada Y respondeu que começou a carreira na Instituição como pesquisadora, depois foi selecionada para atuar como professora substituta e, após, como professora efetiva. Para chegar ao cargo de chefia de departamento, relatou que, à época em que se candidatou à consulta eleitoral para a referida chefia, não havia nenhum servidor interessado em ocupar a função: “Então, na verdade, quando apareceu isso, eu parei pra pensar, falei, gente, eu acho que eu gostaria”.

É interessante destacar que, ao considerar se candidatar à chefia em questão, a entrevistada Y perguntou a uma antiga Diretora de Unidade o que ela achava sobre esta candidatura: “Você acha que eu tenho capacidade para isso? E ela falou, eu acho que você tem. Eu acho que você vai aprender muito (...) acaba sendo meio que uma inspiração, né? Acaba sendo um norte assim pra gente tomar as nossas decisões também, né?”.

Cabe destacar que, enquanto uma mulher que almeja um cargo de chefia se questiona sobre a sua capacidade de exercer esta posição, os homens se arriscam e confiam mais em suas habilidades, ainda que possam ser superestimadas (Hryniewicz e Vianna, 2018).

Além disso, pode-se inferir que é importante que haja representatividade de líderes mulheres dentro de uma instituição, ou seja, que a mulher tenha uma referência de outra mulher ocupante de um cargo de chefia, para que se sinta mais confiante em assumir esta posição.

A representatividade feminina pode ser entendida como um recurso para combater o viés implícito relacionado ao gênero, que estigmatiza mulheres como incapazes ou intelectualmente limitadas (Erthal, Oliveira e Calaza, 2024), uma vez que mostra a outras mulheres que elas também possuem competência para ocuparem posições de liderança.

O entrevistado W relatou que entrou na UFF em 2016 em um concurso para servidor técnico-administrativo de nível médio e depois tomou posse em outro concurso, para um cargo técnico-administrativo de nível superior, em outro setor da instituição. O entrevistado disse que o local em que trabalha atualmente sempre teve dificuldades para reter chefias, uma vez que havia dificuldade de os gestores docentes conciliarem as atividades acadêmicas com as atividades de gestão.

Contou, ainda, que o diretor anterior a ele era um servidor técnico-administrativo, mas que, por motivos pessoais, precisou deixar o cargo e convidou o entrevistado para assumir a Diretoria, uma vez que ele já era substituto eventual do cargo.

A entrevistada Z relatou que entrou na UFF como professora substituta e logo foi admitida como professora efetiva. Em 2000, assumiu sua primeira chefia, como Chefe de Departamento. Relatou que, em 2003, houve uma consulta eleitoral para Direção de Unidade e que não foi eleita para a função. Em 2007, concorreu novamente ao cargo e foi eleita como Diretora de Unidade. Em 2011, concorreu novamente como candidata, mas dessa vez como Vice-Diretora, e a chapa foi eleita. Em 2023, mais uma vez se candidatou à Diretora de Unidade e foi eleita.

6.2 Desempenho da função

A próxima pergunta do roteiro é se os chefes realmente gostariam de exercer a função de chefia.

A entrevistada X fez o seguinte relato:

“A maioria dos professores não gosta. Você fala: ‘não quero nada com gestão’. Eu gosto, mas eu gosto porque eu tenho uma equipe boa. Se eu não tivesse equipe, eu ia gostar também? Não. Por quê? É isso, na verdade, rouba muito tempo nosso de pesquisa (...) eu sou muito dedicada, na verdade também. Eu trabalho muito”.

O chefe de departamento é a figura que, além de desenvolver as atividades acadêmicas triviais de um professor, ainda precisa assumir a gestão e a liderança de docentes e técnicos administrativos. De acordo com Moses (1985, apud Reatto e Bruntein, 2018), a divisão de trabalho dos chefes de departamento não é simples, uma vez que precisam assumir as aulas de

graduação e pós-graduação e desenvolver as atividades de pesquisa e extensão, que fazem parte do tripé universitário (ensino, pesquisa e extensão), e ainda devem desempenhar as responsabilidades gerenciais da função gratificada, como presidir reuniões de colegiado, cuidar de demandas didáticas, administrativas, de infraestrutura e de gestão de pessoas. Essa complexidade de atividades corrobora a visão da entrevistada de que a função de chefia acaba concorrendo com as atividades inerentes à docência.

A entrevistada Y relatou que gosta de desenvolver a função de chefia: “Eu, particularmente, eu gosto de trabalhar no departamento e coisas que o departamento precisa.”

Ésther e Melo (2008) afirmam que a função gerencial vai para além de um desenvolvimento natural da carreira: é preciso que haja a vontade de desempenhá-la. No trecho acima, diferentemente da entrevistada anterior, nota-se a nuance de que a chefe gosta de desempenhar as atribuições de chefia, o que indica que está empenhada em desenvolvê-la.

O entrevistado W disse que gosta de desempenhar sua função e que também sente satisfação pessoal em desenvolver o trabalho.

A entrevistada Z disse que realmente se interessou pelo cargo administrativo, já à época em que se candidatou à chefia de departamento, embora tenha destacado que não são todos os servidores que gostariam de estar em uma posição de chefia:

“Realmente, eu me interessei. Eu gostei daquilo, né? Quando você entra num cargo administrativo que não é todo mundo que quer, muita gente não quer, não é? Não é algo desejado, né? Principalmente na área de exatas, é muito difícil você achar pessoas que tenham interesse nisso, porque, queira ou não queira, esse tipo de função, vamos dizer assim, ele desvia um pouco das características, né? De toda a produtividade”.

Destaca-se então, ao observar os relatos das entrevistadas X e Z que, embora gostem de desempenhar as funções gratificadas que ocupam e tenham se comprometido com este trabalho, elas ressaltam que não são todos os servidores que ocupariam tais funções. Aqui vale fazer a observação de que estas entrevistadas são servidoras docentes, ou seja, o cargo de docência que ocupam se difere muito da função gratificada que desempenham, que é de cunho administrativo e gerencial.

Sobre as dificuldades enfrentadas no desempenho da função gratificada, a entrevista X relata que as relações humanas são a parte mais difícil do trabalho enquanto chefe: “Então, eu acho que talvez o mais difícil seja ser gestor de relações humanas dentro do seu quadrado, né?”.

Em consonância com a entrevistada X, a entrevistada Y relatou que:

“Não é só aprendizado da parte burocrática, é um aprendizado das pessoas. (...) A parte de lidar com as pessoas é bem complexo. Tanto dos próprios servidores, né? Os

docentes e técnicos, e com essas novas demandas do corpo discente que está chegando agora, né?”.

Analisando os trechos acima, verifica-se que a parte de gestão de pessoas desempenhada dentro de uma função gratificada é um fator de dificuldade.

O entrevistado W relatou que a maior dificuldade enfrentada hoje no desempenho da sua função é não ter mais funções gratificadas, de maneira que se possa estabelecer setores específicos dentro da Diretoria na qual trabalha.

A entrevistada Z destaca que uma dificuldade no desempenho da sua função é a infraestrutura da Unidade na qual trabalha. Também relata que na Instituição falta uma normatização de procedimentos. Além disso, também cita: “Talvez, como a gente é docente e ocupando um cargo administrativo, eu acho que a gente não tem um preparo assim.”

Novamente, a questão de ser uma servidora docente ocupando uma função de confiança administrativa é trazida como destaque na fala da entrevistada.

Cabe destacar que a Universidade Federal Fluminense, através da Escola de Governança e Gestão Pública, promove diversas capacitações para os servidores da Instituição, inclusive sobre gestão e capacitação de docentes ocupantes de cargos de chefia, gestão de pessoas e de equipes, entre outros.

6.3 Diferenciais sobre mulheres na gestão

Ao serem questionadas se há alguma dificuldade em uma mulher ocupar um cargo de chefia, os entrevistados fizeram os seguintes relatos:

A entrevistada X disse:

“Olha, eu acho que não, porque eu estou no meio universitário, cuja maioria é de mulheres. Hoje, a questão do gênero está muito mais falada, discutida, né? Só pra você ter uma ideia, quando eu entrei para esse cargo, há 14 anos atrás, só tinha mais duas pró-reitoras mulheres e eu”.

O relato da entrevistada converge com a análise dos Boletins de Serviço da UFF, a qual demonstra que a Universidade possuía (e ainda possui) mais chefes homens do que chefes mulheres. A percepção de que a questão de gênero tem sido mais discutida também é um fato, já que a equidade de gênero passou a fazer parte do Plano de Desenvolvimento Institucional como um objetivo estratégico em 2023.

A entrevistada Y relatou uma situação que considera ter relação com o fato de ser mulher: ao final da gestão de uma chefia de departamento, ela havia sinalizado que seria

candidata ao cargo. No entanto, a chefia anterior saiu do cargo antes do período regulamentar e o chefe *Pro tempore* nomeado para concluir o período de gestão era homem. De maneira paralela, ela já estava tomando ciência das rotinas administrativas, de modo a se preparar para assumir a chefia de departamento. A entrevista contou, então, que percebeu como o tratamento dado a ela e ao chefe *Pro tempore* era diferente: “Por trás, eu via a forma como as pessoas falavam com ele e eu via a forma que as pessoas falavam comigo.”

Ao, de fato assumir a chefia, a entrevistada relatou que o comportamento se manteve: “Havia resistência. Havia comportamento em reunião de departamento que, com ele era um e comigo, outro.”

Este trecho da entrevista permite entender que a resistência dos servidores em tratarem a entrevistada Y como chefe vai além da questão da formalidade de assumir de fato a chefia. Pode-se trazer novamente à discussão o conceito de viés implícito de gênero, de maneira que as pessoas julguem a chefe de maneira injusta, até mesmo de forma automática, fragilizando a avaliação de mérito da mulher (Erthal, Oliveira e Calaza, 2024).

Além disso, se faz presente a percepção da divisão sexual do trabalho, como se houvesse trabalhos específicos para homens e para mulheres e mais; como se o trabalho do homem tivesse mais valor que o trabalho da mulher (Hirata e Kergoat, 2007).

A entrevistada Z relatou que não percebe nenhuma dificuldade relacionada ao fato de ser mulher. Também trouxe um viés da sua vida particular: “Não tenho outros compromissos familiares do dia a dia que, digamos, tomem meu tempo, não tenho filhos. Então, eu acho que no meu caso particular, eu não vejo nenhum problema.”

Neste ponto, é possível fazer uma conexão com o fato de que a vida pessoal das mulheres pode afetar seu desempenho profissional e sua ascensão na carreira ou na sua disponibilidade em assumir cargos de chefia. Miranda *et al* (2013) discorre que a mulher pode seguir dois caminhos: priorizar a sua ascensão profissional e depois realizar projetos de cunho pessoal, que estejam relacionados a família e filhos, por exemplo; ou investir na sua carreira e em novos rumos profissionais somente após estruturar bem sua vida pessoal. É interessante observar que os dois aspectos da vida da mulher geralmente não são desenvolvidos ao mesmo tempo, ou seja, é preciso abdicar da sua vida pessoal ou profissional em determinada etapa da sua vida.

O trecho da entrevista acima revela uma dimensão estrutural da desigualdade de gênero que vai muito além de escolhas individuais: trata-se de um padrão sistemático enraizado nas formas como a sociedade organiza o trabalho, a família e a divisão de responsabilidades. A ideia de que mulheres precisam abdicar da vida pessoal ou profissional pode refletir uma

estrutura que naturaliza a sobrecarga de cuidados sobre as mulheres, como se a maternidade e o cuidado familiar fossem “vocação” feminina, e não uma construção social, ignora a ausência de políticas públicas de suporte, como creches acessíveis, jornadas de trabalho flexíveis e licenças parentais equitativas, que poderiam permitir a conciliação de diferentes esferas da vida, e reforça estereótipos de gênero no ambiente de trabalho, onde mulheres enfrentam desconfiança ao retornarem da licença maternidade ou são pressionadas a abrir mão da maternidade para ascender profissionalmente.

Ou seja, o dilema entre vida pessoal e carreira não é uma questão de escolha neutra: é o reflexo de estruturas desiguais de poder, cuidado e valorização social. Políticas públicas com recorte de gênero são fundamentais para começar a romper com esse ciclo.

A próxima pergunta feita aos entrevistados é se eles consideram que há algum diferencial em uma mulher ocupar um cargo de chefia.

A entrevistada X relatou que: “Então, eu acho que essas coisas, ser homem, ser mulher, não sei se faz muita diferença (...) muita gente diz que as mulheres têm mais cuidado”. Disse também:

“Se você vier aqui algum dia, você vai ver como é bonito isso aqui. Eu digo que é a secretaria mais bonita do prédio. (...) Então, eu acho que as mulheres em geral, que não quer dizer todas, têm um cuidado aqui. Olhar de dona de casa, mas não quer dizer também que não tenha homem que tem esse olhar. Entendeu? Que seja cuidadoso com o ambiente. Acabei de te dizer que mulher que está preocupada com limpeza, com arrumação. Isso é estereotipado. Todo mundo tem que estar. Mulheres e homens. A resposta é não. Homens e mulheres podem ser igualmente bons administradores. Essa aqui é a resposta correta, sem estereótipos.”

O trecho acima demonstra que, apesar de não ter o mesmo peso do machismo praticado por um homem, a mulher também pode reproduzir comportamentos machistas, mesmo que de forma inconsciente e, ainda que, como explicitado, ela reconheça logo em seguida que fez um julgamento baseado em um estereótipo de gênero.

Essa nuance é abordada por Bourdieu (1998) como violência simbólica. Os indivíduos, mulheres e homens, são executores e vítimas, ao mesmo tempo, dessa forma de violência. É por meio da atividade simbólica do espírito humano que se definem papéis e posições sociais específicos no interior da vida social a partir de um marcador biológico, o sexo. Papéis e posições que serão internalizados, naturalizados e reproduzidos nas relações sociais e práticas cotidianas.

Além disso, novamente, o viés implícito de gênero se faz presente na análise.

A entrevistada Y relatou o seguinte, ao ser questionada sobre dificuldade: “Não quero deixar brecha. Eu não quero deixar falar: ‘ela não resolve nada, é uma mulher.’ Então assim, eu procuro resolver as coisas da melhor forma possível para não deixar um espaço para um comentário desse”. Disse ainda:

“Então, eu acho que quando vem uma mulher no cargo, eu acho que não é só se dedicar, mas querer fazer, entregar um trabalho melhor. Eu, pelo menos, eu faço muito isso. Eu sei que eu me dedico o máximo possível, que o meu serviço seja entregue da melhor forma possível, para que eu não tenha que ouvir essa suposição.”

Aqui, é interessante destacar o quanto as mulheres podem sofrer mais pressão para se mostrarem mais competentes e desempenharem suas funções apenas por serem mulheres, para que não sejam (ainda mais) julgadas ao exercer suas atividades.

O entrevistado W fez o seguinte relato:

“O reitor, ele até comenta, né, a importância de ter as mulheres fazendo esse trabalho e como elas realmente colaboram, cooperam, né, para que a gente possa ter uma instituição ainda melhor, né, no sentido do cuidado, da gestão das equipes, as orientações, então, enfim, só que pensando em PROGEPE, aqui realmente é um lugar que a gente tem tido muitas mulheres ocupando a liderança da instituição, então isso é superimportante”.

Destaca-se na fala do entrevistado o quanto a Instituição, na própria figura do Reitor, enxerga a mulher como uma chefia que teria sua capacidade laboral e desenvolvimento de suas atividades voltadas para o aspecto do cuidado.

Também é relevante perceber na fala acima que a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), que é aquela em que são geridas ações de recursos humanos e é relacionada à vida funcional e saúde do trabalhador, possui muitas mulheres em funções de confiança. A ocupação de funções de confiança por mulheres em um local no qual estão concentradas ações voltadas para o cuidado pode ser lida como uma espécie de gueto (De Siqueira *et al*, 2016), ou seja, a PROGEPE seria um local adequado e específico para que as mulheres ocupem funções de confiança.

Na fala do entrevistado W, assim como em parte da fala da entrevista X, pode-se perceber a presença de uma construção social baseada em gênero. Para as mulheres, a característica do cuidado é um estereótipo de gênero.

A entrevista Z disse:

“Eu acho que a mulher é mais cuidadosa com as coisas, assim com as coisas que eu digo, não só com as metodologias adotadas para que alguma coisa aconteça, mas

também quanto aos acompanhamentos. Na questão de resultados, na questão daquilo que está sendo realizado, eu acho que a mulher tem mais... eu não gosto da palavra sensibilidade, porque eu acho que sensibilidade pode ser levada de duas maneiras, entendeu? Sensibilidade pode ser levada como uma coisa boa e ao mesmo tempo, pelos homens, pode ser levado com uma coisa ‘sensível demais’, vamos dizer assim. Então, por isso que eu acho, eu acho que a questão do cuidado, eu vejo que é uma característica da mulher, especificamente muito mais aguçada do que do homem, eu acho que é a perspicácia, entendeu? É a perspicácia de enxergar as coisas de um ângulo mais adequado e de tornar aquilo mais palpável e de tornar aquela realização mais concreta”.

A entrevistada afirmou, ainda, que considera as gestoras mulheres mais proativas.

No trecho acima, destacam-se novamente aspectos de estereótipos de gênero, como cuidado e sensibilidade. Essa é uma espécie de herança que as mulheres recebem por estarem ao longo da história vinculadas a atividades que remetem ao lar, à família, aos filhos. Geralmente, a mulher é caracterizada como cuidadora, frágil, subjetiva e emocional (Scott, 1995; Bourdieu, 2002), ao contrário dos homens, que não são vinculados a essas características. Apesar disso, é atribuída como uma característica feminina a perspicácia, que foge ao estereótipo recorrentemente atribuído à mulher.

Além disso, é perceptível a nuance da divisão sexual do trabalho, na qual haveria trabalhos específicos para homens e para mulheres, sendo estes vinculados ao cuidado e à saúde, por exemplo.

A próxima pergunta busca saber se os chefes entrevistados designaram servidores para ocuparem funções de confiança e, caso tenham indicado mulheres, se o gênero foi relevante nesta escolha.

A entrevistada X informou que já indicou homens e mulheres para ocuparem cargos de chefia no seu setor, mas que o gênero não foi relevante na escolha: “Não tem questão de gênero. Tem a questão do trabalho em si”.

A entrevistada Y e o entrevistado W não indicaram nenhum servidor para exercer função gratificada.

A entrevistada Z contou que, recentemente, indicou uma servidora para ocupar uma função gratificada, mas que o gênero não foi levado em conta:

“Não, não teve nada a ver, foi de acordo com o que eu realmente vi nesse novo plano de gestão, eu vi uma possibilidade de colocar projetos antigos para frente, e aí eu entendi que precisava de alguém para planejar todo esse trabalho”.

Portanto, verificamos que duas chefes mulheres já fizeram indicação de servidoras mulheres para ocuparem cargos de chefia, mas que o gênero não foi relevante. O que se prezou,

em ambos os casos, foi a competência e a possibilidade de desenvolvimento de projetos em seus setores.

6.4 Políticas de promoção de equidade de gênero e PDI

No próximo tópico, é perguntado aos entrevistados se consideram importante que a Instituição desenvolva uma política de promoção de equidade de gênero para cargos de chefia.

A entrevistada X, ao ser questionada, comentou sobre a criação da Comissão de Equidade de Gênero da UFF:

“Para cargo de chefe, eu não sei, mas para os professores e servidores (técnico-administrativos) existe já uma comissão, né? (...) Então, assim, dá para perceber que dentro da UFF até que existe um certo equilíbrio, né? Mas fora a gente ainda consegue perceber que é muito discrepante, né?”.

Na análise das nomeações publicadas no Boletim de Serviço da UFF, constatou-se que ainda não existe um equilíbrio entre a quantidade de servidoras mulheres pertencentes ao quadro funcional da instituição e a quantidade de designação de chefias às mulheres.

Em relação à Comissão citada pela entrevistada, que é a Comissão Permanente de Igualdade de Gênero (CPEG), a mesma realmente atua no desenvolvimento de políticas de equidade de gênero. Mais adiante, a CPEG será abordada com mais profundidade.

A entrevistada Y disse que acha importante ter uma política de equidade de gênero.

A entrevistada Z também citou a comissão referenciada na primeira entrevista:

“Eu acho que sim, inclusive eu acho até que já tem, né? Eu tenho impressão de que já existe. Não sei se em forma de políticas institucionais, mas é a equidade de gênero e até uma comissão e tal, né? Que trata aí desses assuntos”.

Finalmente, a última pergunta busca explicitar se os entrevistados conhecem o PDI e se sabem que um dos valores da UFF é a equidade e todos informaram conhecer o Plano e ter ciência de que a equidade é um dos valores da instituição. Isso demonstra que o PDI é bem consolidado e divulgado dentro da Universidade, sendo uma ferramenta efetiva para promover políticas públicas. Portanto, constar a equidade de gênero dentro da visão da instituição e como um objetivo estratégico a ser atingido durante o período de vigência é de grande importância para que as limitações relacionadas às mulheres, em específico em relação a funções de confiança, sejam superadas.

6.5 Informações adicionais

A seguir, serão relatadas informações relevantes que foram obtidas nas conversas com os entrevistados, mas que não faziam parte, inicialmente, do roteiro original da entrevista.

O entrevistado W informou que a Universidade tem projetos para iniciar cursos de formação no eixo temático de inclusão e diversidade, inclusive sobre equidade de gênero. Também informou que a Universidade já conta com cursos de formação para diretores de unidade e chefes de departamento. Embora não sejam cursos voltados especificamente para servidores técnico-administrativos, eles são bem frequentes nas turmas, uma vez que trabalham em conjunto com as chefias e podem adquirir conhecimentos relevantes para sua atuação em outros tipos de funções de confiança.

A entrevistada Z fez um relato sobre a primeira vez que concorreu para Vice-Diretora de Unidade, em uma chapa com outra mulher, em 1997. À época, a chapa vencedora era composta por dois homens, sendo um deles candidato à reeleição. Ela disse:

“Digamos assim, antigamente havia um pouco mais de divergências internas, políticas mesmo internas, dentro do instituto, né? A diferença foi realmente muito pequena entre uma chapa e outra. Foi uma disputa boa, eu diria que foi uma disputa muito boa, muito tranquila”.

Foi perguntado, então, se a entrevistada considera que há uma diferença em relação ao gênero de uma chapa ser composta por homens e uma outra chapa ser composta por mulheres ou se não percebeu essa diferença:

“Claramente sim. E assim, por incrível que pareça, das próprias mulheres da comunidade, muito mais do que dos homens, entendeu? Claramente havia. Essa não é divisão nessa questão de gênero, e sim de tipo assim: as mulheres têm menos preparo nesse sentido, né? De poder desempenhar esse tipo de função”.

Fica perceptível neste depoimento que, à época, pensar em uma chapa eleitoral apenas com mulheres era também questionar a competência destas mulheres em uma possível gestão sob a ótica do gênero, ou seja, uma chapa feminina poderia não representar uma boa gestão. O viés implícito de gênero se faz presente novamente nesta análise.

Ésther e Melo (2008) discorrem que, para que um docente se candidate à função de reitor e vice-reitor, é necessário o apoio político de um determinado grupo de pessoas, além de desenvolver e apresentar um programa de trabalho para a comunidade. Também faz parte do processo o embate político e a exposição pública a qual os sujeitos se submetem. Mas se pode adaptar esta perspectiva para qualquer cargo eletivo dentro de uma universidade, uma vez que

a consulta eleitoral para direção de unidade, coordenação de curso e chefia de departamento seguem o mesmo regimento e os mesmos critérios.

Em outro momento, a entrevistada Z falou sobre a decisão de mulheres assumirem um cargo de chefia em determinado momento da vida: “Ainda em função do que elas estão construindo nas suas vidas, entendeu? Acho que elas pensam que, de repente, mais tarde pode ser, entendeu?”.

Neste trecho, pode-se inferir que um fator determinante para uma mulher assumir ou não uma posição de chefia é a possibilidade de interferência na sua vida pessoal que esta decisão pode acarretar, e que perpassa pela decisão de casar e/ou ter filhos.

Questionada se ela percebe alguma diferença das pessoas ao lidarem com ela ou com o Vice-Diretor, ela responde: “Olha, tem sim. Tem diferença sim. Eu não sei se tem a ver com gênero, se tem a ver com personalidade. (...) Claramente, a maneira de se dirigir, a maneira de tratar dos assuntos, é diferente entre mim e ele”.

A gestora não afirmou com veemência se o gênero interfere na maneira como ela e seu Vice-Diretor são tratados pela comunidade em que eles estão inseridos, mas existe esta possibilidade. Este é um indicativo de que, mesmo que não seja este o motivo, é um aspecto relevante, mesmo que implícito ou inconsciente.

7 A COMISSÃO PERMANENTE DE EQUIDADE DE GÊNERO

Nesta seção, será apresentada a Comissão Permanente de Equidade de Gênero (CPEG) da Universidade Federal Fluminense, através de informações obtidas em entrevista realizada com uma servidora membro da comissão.

Inicialmente, a servidora foi perguntada sobre como a comissão foi criada e qual o trabalho desenvolvido por ela.

A entrevistada relatou que a CPEG começou com a criação de um grupo de trabalho denominado Mulheres na Ciência, em 2018, que tinha por objetivo olhar para o panorama das mulheres na UFF, se havia sub-representação das mulheres na ciência e o que poderia ser feito como política de apoio. Sendo assim, o grupo estava ligado à Pró-Reitoria de Pesquisa, Pós-Graduação e Inovação (PROPPI).

A entrevistada relatou que a UFF foi pioneira em colocar a política de apoio à maternidade em seus editais. Além disso, foi estabelecida uma parceria entre a UFF e a *Oxford Brooks University*, caracterizando uma internacionalização da instituição em relação à temática de gênero.

Em 2022, a gestão da UFF propôs que o grupo de trabalho se transformasse na Comissão Permanente de Equidade de Gênero, subordinada diretamente à Reitoria. A entrevista relatou: “A gente comemorou muito, porque é, de certa forma, uma institucionalização dessa questão dentro da Universidade”.

A institucionalização, a qual se refere a entrevistada, é um marco relevante para a construção de políticas públicas voltadas à equidade de gênero dentro da Universidade; resultando por si só na implementação de uma política pública. Pois passa a reconhecer o quanto o tema é importante para toda a comunidade universitária, e não só apenas no campo do desenvolvimento científico, mas para a sociedade civil. Além disso, demonstra a valorização do trabalho desempenhado pelo, até então, grupo de trabalho, incorporando a sua atuação ao escalão mais alto da hierarquia institucional.

Considerando a discussão sobre os atores que atuam no ciclo de políticas públicas, o político pode ser reconhecido na figura do Reitor, já partiu dele a proposição de transformar um grupo de trabalho em uma comissão permanente, reconhecendo o trabalho desenvolvido até então e acreditando que a comissão permanente desenvolveria um trabalho voltado à proposição de um conjunto de medidas para promover a equidade de gênero na instituição.

Em relação à promoção de políticas públicas voltadas para a equidade de gênero, Yannoulas (2007), traz a reflexão de que ela deve estar associada às perspectivas de haver vontade e decisão políticas para que sejam implementadas, de incorporar as questões de gênero ao cotidiano dos gestores e de disseminar os valores de equidade pela população, que é o que foi identificado na atitude do Reitor.

A transformação do Grupo de Trabalho Mulheres na Ciência em Comissão Permanente de Equidade de Gênero em 2022 precede a inclusão da equidade de gênero enquanto visão e objetivo estratégico no PDI da UFF, publicado em 2023, demonstrando um alinhamento entre a gestão e o planejamento estratégico da instituição.

A próxima pergunta do roteiro é se a CPEG está alinhada ao Plano de Desenvolvimento Institucional. A entrevistada relatou que as membras da Comissão também fizeram parte da comissão que elaborou o PDI. Apesar do avanço em conseguirem incluir a temática no PDI, a entrevistada confirmou que a UFF ainda não possui um documento específico com levantamento de dados e um plano de atividades e metas para se atingir a equidade de gênero. De maneira específica, a entrevistada afirmou que uma das metas constantes no PDI é justamente fazer um levantamento da distribuição de cargos de chefias em relação à gênero dentro da Universidade. A entrevistada afirmou que a Comissão pretende atingir este objetivo até o fim da vigência do PDI, que ocorrerá em 2027.

Questionada se acha importante que a instituição desenvolva uma política de promoção de equidade de gênero para cargos de chefia e se a Comissão pretende desenvolver seu trabalho para aumentar a equidade de gênero em cargos de confiança dentro da Universidade, a entrevista relatou:

“A primeira coisa que a gente precisa, que a gente tem discutido, é refazer o diagnóstico. Porque isso muda de ano a ano. Então, assim, a gente tinha um cenário quando a gente iniciou. A gente sabe que hoje o cenário é diferente, mas a gente precisa quantificar isso melhor, então, precisamos do diagnóstico para saber exatamente o que precisa ser mudado, né? (...) a questão de associar cuidado e muito trabalho a mulheres, né? Está ficando evidente, então pensar em como mudar essa cultura, porque isso é uma mudança de cultura, né?”.

A entrevistada também esclareceu por que a CPEG está atualmente vinculada à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. Ela relatou que havia uma ideia de se criar um comitê de equidade dentro da referida Pró-Reitoria, de maneira a abarcar as diversas ações afirmativas que se fazem presentes e necessárias na UFF, voltadas para temáticas de gênero, de raça, de deficiência, entre outras. Contou que a ideia da CPEG era de propor à Reitoria a criação de uma Pró-Reitoria de Ações Afirmativas, Equidade, Diversidade e Inclusão. Mas, por enquanto, fazer parte da Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis é o que pôde ser oferecido pela alta gestão, servindo como uma espécie de “modelo piloto”, como diz a própria entrevistada, para identificar como poderia ser estruturada uma possível Pró-Reitoria própria.

Apesar de haver a vontade política de se criar um setor para cuidar especificamente da equidade de gênero (dentre outras ações afirmativas), a instituição, os gestores e os membros da Comissão encontram entraves burocráticos para colocar a ideia em prática. Um desses impedimentos é a indisponibilidade de funções gratificadas para remunerar as chefias do novo setor. Faltaria, por exemplo, uma função gratificada de Cargo de Direção (CD) para o ocupante do cargo de Pró-Reitor de Ações Afirmativas, Equidade, Diversidade e Inclusão. A entrevistada também disse: “acaba limitando um pouco assim o escopo do que pode ser feito em relação a essas atividades, né? Em relação à equidade mesmo, né?”.

A entrevista contou:

“Nunca tive uma FG, então, assim, o trabalho voluntário é muito demandante. Então, eu nunca tive liberação de carga horária ou diminuição de nenhum tipo dos milhões de trabalhos que eu faço, né? Digo, orientação de doutorado, mestrado (...), porque não é nem pelo dinheiro, como a gente sempre comenta. Mas, assim, é por ter o reconhecimento oficial na instituição desse trabalho”.

Sobre não haver uma Pró-Reitoria específica, a entrevista disse:

“Para a comunidade, a CPEG está vinculada à Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis. Por mais que a gente possa agir em todas e em toda a universidade, a própria comunidade olha e acha que é uma coisa mais relacionada a alunos”.

A entrevistada também comentou sobre a possibilidade de ser criada uma coordenadoria de equidade, havendo uma divisão vinculada à CPEG:

“Seria uma Coordenadoria de equidade com a CPEG vinculada como uma divisão, a questão das ações afirmativas, étnico, raciais (...) Ainda tem uma quarta que eles estão pensando que é a sexualidade, enfim, mais relacionados a gênero, como identidade de gênero e sexualidade. Então são quatro, talvez, divisões ligadas a essa Coordenadoria. Não foi criada. Então, a universidade ainda está pensando, eu acho, como vai ser essa questão”.

Sobre o que a CPEG pretende desenvolver no futuro, a entrevistada falou:

“A nossa ideia é construir um plano de equidade de gênero para a UFF, né? Um plano como um PDI, entendeu? Porque não existe isso ou poucas universidades no Brasil têm. E construir de uma maneira participativa, chamando a comunidade, né?”.

A partir do trecho acima, pode-se fazer a seguinte análise: a equidade de gênero foi incorporada à agenda de políticas públicas da UFF, primeiramente com a criação do Grupo de Trabalho Mulheres na Ciência. Depois, o grupo de trabalho passou por uma formalização, o transformando em Comissão Permanente de Equidade de Gênero. Membros desta comissão participaram da elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional, sendo atores importantes no processo de elaboração de políticas públicas da Universidade, tanto na figura de burocratas como na figura de designados politicamente. Por fim, esta comissão, para atingir objetivos estratégicos relacionados à equidade de gênero, pensa em convidar a comunidade para elaborar um plano de equidade de gênero. A comunidade pode ser reconhecida como burocratas e os próprios destinatários de políticas públicas. Todos estes pontos relacionados anteriormente reforçam que a construção de políticas públicas dentro da instituição conta com a participação de diversos atores. Além disso, relaciona-se a crescente relevância da temática de equidade de gênero nas pesquisas científicas, como apontado no estudo bibliométrico realizado.

Continuando com o trabalho desenvolvido pela CPEG, a entrevistada relatou:

“A gente fez uma carta mostrando as diferenças nas pró-reitorias para o reitor. E mudou mesmo, né? As pró-reitorias ficaram muito mais equilibradas. Ele diz que ele faria isso de qualquer maneira. Mas eu acho assim que sempre ajuda, né? Uma provocação. Então, isso foi uma conquista também que eu acho que talvez acontecesse, independente da gente, mas a gente reforçou. (...), mas precisamos até fazer um novo levantamento para ver nas nas direções, porque a gente tem um de

2019, eu acho. Então já está desatualizado, onde a gente fez uma radiografia da de como estava. Como estava a distribuição das mulheres na UFF? Seria bem interessante fazer outro agora, né? É uma das nossas, nossos objetivos”.

Sabe-se que a vontade política é um fator determinante para que uma política pública possa ser implementada. No caso citado, a instância máxima da Universidade, na figura do Reitor, demonstra que a pauta é importante para a gestão, uma vez que houve a decisão política de igualar a nomeação de homens e mulheres a nível de pró-reitorias. Este é um passo importante para atingir a equidade de gênero no contexto de distribuição de funções gratificadas da UFF e sinaliza que a Universidade está disposta a incentivar a participação de mulheres em cargos de liderança e que elas sejam indicadas a ocuparem chefias ou participem de processos eleitorais.

Pelo relato da entrevistada, é possível perceber que a participação de mulheres em cargos de liderança dentro da UFF teve melhora nos últimos anos:

“Isso a gente já tinha observado nos dados de 2019. Tinha as mulheres em peso no trabalho e na baixa visibilidade e homens em peso na visibilidade e melhor remuneração. Pelo menos essa parte melhorou. Mas as mulheres ainda continuam sobrecarregadas nas coordenações, principalmente de graduação”.

Como abordado anteriormente, as funções gratificadas relacionadas à chefia de departamento e coordenação de curso acarretam acúmulo de atividades, uma vez que os chefes e coordenadores precisam lidar com as questões administrativas e gerenciais da função, além de continuarem desempenhando a docência, a pesquisa e atividades de extensão. Além disso, também é atribuída às mulheres as funções de cuidado do lar, da família e dos filhos, caracterizando uma sobrecarga laboral e no aspecto pessoal de suas vidas.

Durante a entrevista, a servidora contou que a Universidade Federal Fluminense, através de projeto elaborado pela Comissão Permanente de Equidade de Gênero, concorreu ao 1º Prêmio Mulheres e Ciência, promovido pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), na categoria Mérito Institucional. O prêmio teve como objetivo valorizar e reconhecer a contribuição das mulheres para o avanço da ciência no Brasil e os vencedores da categoria receberiam cinquenta mil reais, destinados ao desenvolvimento das ações previstas em seus projetos, além de uma imersão para desenvolvimento de capacidades (CNPq, 2025).

Ao final da entrevista, a servidora entrou em contato com a pesquisadora para informar que a Universidade ganhou o prêmio, demonstrando a importância do trabalho desenvolvido pela comissão até o momento e que os próximos projetos possuem relevância no tema.

Infelizmente, não foi possível ter acesso ao projeto apresentado ao CNPq, uma vez que, até a conclusão desta pesquisa, a presidente da Comissão ainda não havia respondido o contato da pesquisadora.

8 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Nesta pesquisa, foi apresentado o resultado de um estudo bibliométrico, no qual ficou demonstrado que há uma tendência de crescimento das produções de artigos sobre equidade de gênero publicadas e na relevância do tema no meio acadêmico. Este crescimento está em consonância com o aumento da importância dada à equidade de gênero na Universidade Federal Fluminense, uma vez que o tema, ao longo do tempo, passou a integrar o Plano de Desenvolvimento Institucional e hoje faz parte dos objetivos estratégicos da instituição, de acordo com o PDI UFF 2023-2027.

A análise dos Boletins de Serviço da UFF mostrou que a nomeação de chefes mulheres não acompanha a proporção de mulheres servidoras. Ficou evidenciado também que os cargos de chefia com remuneração mais alta, ora tinham mais mulheres, ora mais homens. Porém, as funções gratificadas com remuneração mais baixa sempre tiveram, em sua maioria, atribuídas às mulheres.

Esta informação sugere que, para que seja possível romper com esse estigma, é necessária a promoção de políticas públicas na Universidade Federal Fluminense, de modo que a ocupação de funções de confiança por mulheres seja proporcional ao quantitativo de servidoras pertencentes ao quadro funcional. E, sobretudo, que essas mulheres não sejam preteridas na ocupação de chefias de remunerações mais altas e preferidas para ocuparem cargos com menor remuneração.

Nas entrevistas com chefes, compreendeu-se a dinâmica de ocupação das chefias, através dos seguintes eixos de trajetória, desempenho da função, diferenciais acerca de mulheres na gestão e políticas de promoção de equidade de gênero e PDI. Esta etapa foi relevante para compreender as nuances da atuação dos chefes em seus setores e verificar se o PDI faz parte do cotidiano das chefias, no que se refere à equidade de gênero.

Na entrevista com uma servidora que compõe a Comissão Permanente de Equidade de Gênero, foi possível entender qual o trabalho desempenhado por esta comissão e como ela se relaciona com a dinâmica da agenda de políticas públicas na UFF. Nesta entrevista, pôde-se perceber o trabalho já em curso e as barreiras que dificultam o desenvolvimento de novas ações pela CPEG.

Diante do cenário exposto, são sugeridas as seguintes propostas de intervenção, para que a política pública voltada para equidade de gênero, em especial, em relação à ocupação de mulheres em cargos de chefia seja facilitada:

1. Realização de diagnósticos periódicos de modo permanente para acompanhamento do cenário de designação de chefias na Universidade Federal Fluminense:

Uma das considerações apontadas pela servidora entrevistada que faz parte da Comissão Permanente de Equidade de Gênero da UFF é que a CPEG não possui o levantamento de dados atualizado que demonstra como está o cenário de ocupação de cargos de confiança em relação a gênero. Sem esta informação, não é possível que a Comissão possa desenvolver propostas de políticas públicas para promover a equidade de gênero neste aspecto.

Sendo assim, sugere-se que a CPEG crie um cronograma para realização de diagnósticos periódicos para avaliar a ocupação de cargos de confiança sob o aspecto de gênero, para que seja possível avaliar a discrepância entre a ocupação por homens e mulheres e, ainda, se a nomeação para cargos de confiança acompanha o quantitativo de servidoras mulheres da Universidade.

2. Criação da Pró-Reitoria de Inclusão e Equidade da Universidade Federal Fluminense:

Ao analisar o histórico da Comissão Permanente de Equidade de Gênero da UFF, percebe-se que o trabalho desenvolvido por ela alcança mais sucesso ao passo em que o grupo também ganha mais relevância.

A primeira formação, que era o Grupo de Trabalho Mulheres na Ciência, tinha (como o próprio nome diz) uma diretriz de trabalho mais voltada para mulheres que realizam atividades de pesquisa. O Grupo buscava que estas mulheres tivessem mais relevância na instituição.

Quando o Grupo de Trabalho passou a ser regulamentado como Comissão Permanente de Equidade de Gênero, houve uma institucionalização do trabalho, ou seja, foi chancelada pelo próprio Reitor como uma comissão de relevância para toda a Universidade. Além disso, passou a atuar em três frentes: políticas de apoio à maternagem e os direitos reprodutivos, distribuição igualitária entre homens e mulheres em cargos de decisão e enfrentamento ao assédio moral e sexual.

Mesmo que hoje a CPEG faça parte de uma Pró-Reitoria (de Assuntos Estudantis), a atual condição de atuação da Comissão é limitada. Primeiramente, porque a comunidade pode ter dificuldade de compreender que, mesmo sendo parte de uma Pró-Reitoria voltada aos discentes, todos podem solicitar seu auxílio. Além disso, os projetos desenvolvidos precisam passar pela aprovação do Pró-Reitor da PROAES, o que pode, em certa medida, atrasar alguns processos decisórios.

A própria entrevistada, membro da Comissão, informou que este é um projeto da CPEG e que a criação da Pró-Reitoria própria está em discussão com a Reitoria.

Sendo assim, sugere-se que a UFF inclua a proposição em seus órgãos deliberativos da criação da Pró-Reitoria de Inclusão e Equidade da Universidade Federal Fluminense.

3. Promoção de um guia de boas práticas de equidade de gênero em ambientes laborais da Universidade:

Algumas instituições públicas de diversas esferas, como a Secretaria Municipal de Fazenda de Niterói/RJ, a Universidade Federal de Campinas e o Ministério Público do Trabalho publicaram nos últimos anos guias e manuais de boas práticas em equidade de gênero para serem seguidos por seus servidores. Estes documentos têm o objetivo de promover ambientes mais justos, respeitosos e inclusivos, atuando como uma ferramenta educativa e orientadora. Também traduzem princípios de equidade em ações concretas, ajudando instituições a identificar, prevenir e corrigir desigualdades de gênero em suas rotinas, decisões e estruturas.

A própria UFF, através do antigo grupo Mulheres na Ciência, divulgou, em 2018, um manual de boas práticas para processos seletivos, com o objetivo de propor ações que minimizem os efeitos do viés implícito nos processos seletivos da Universidade (UFF, 2018).

A exemplo desses órgãos e da própria Universidade, propõe-se a promoção de um guia de boas práticas de equidade de gênero em ambientes laborais da Universidade Federal Fluminense, a fim de promover sugestões práticas e estratégias para reconhecer desigualdades, combater discriminações e estimular uma cultura de equidade.

O documento foi elaborado com o objetivo de atingir todos os servidores da instituição, ou seja, docentes e técnico-administrativos, que ocupem ou não cargos de chefia. Além disso, buscou-se desenvolver um material que seja de rápida leitura e de fácil divulgação dentro da Universidade. É uma sugestão, inclusive, que este guia seja divulgado em reuniões de Conselho Superior, de Colegiado de Unidade e de departamentos, nos meios de comunicação institucional, como *emails*, informes e redes sociais, e em eventos oficiais da instituição, como

a recepção a novos servidores e as semanas em que são realizadas atividades em comemoração ao dia da mulher e do servidor público.

Neste guia, foram incluídos alguns conceitos relacionados à temática de gênero e que foram trazidos nesta pesquisa, como a equidade de gênero, o teto de vidro e a divisão sexual do trabalho. Foram incluídas informações a respeito da Universidade, como dados levantados a respeito da ocupação de cargos de chefia por mulheres e as ações que a UFF vem realizando para consolidar a equidade de gênero.

A partir dos relatos dos chefes entrevistados nesta pesquisa, foram selecionadas algumas dicas e estratégias para que seja possível combater atitudes que prejudicam a equidade de gênero e reforçam o estereótipo de gênero.

Por fim, foi apresentada ao leitor uma relação de responsáveis e órgãos que podem ser acionados caso ocorra alguma situação de constrangimento, assédio ou violência relacionada à gênero.

O guia elaborado com esta finalidade sem encontra no Anexo II desta pesquisa.

Através da implementação das propostas sugeridas, será possível promover a equidade de gênero dentro da Instituição de maneira mais parametrizada e institucionalizada, além de oferecer mais recursos para a atuação da Comissão de Equidade de Gênero. Além disso, as propostas corroboram com o Plano de Desenvolvimento Institucional em andamento.

9 LIMITES E SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Esta pesquisa se propôs a verificar como a Universidade Federal Fluminense insere as mulheres no contexto de chefias, através da análise de dados em relação à ocupação de cargos de confiança por homens e mulheres.

Sendo assim, foi realizado um diagnóstico de como os ocupantes de cargos de confiança são designados, além de terem sido entrevistados servidores ocupantes de cargos de chefia de modo a compreender as nuances da ocupação de cargos de confiança.

Ao analisar os Boletins de Serviço da UFF, em relação à classificação das funções gratificadas, foi possível observar que não houve uma tendência de ocupação em relação a cargos eletivos e cargos ocupados por indicação com maior remuneração, ou seja, ora a maioria era ocupada por homens, ora por mulheres. No entanto, foi unânime a ocupação prevaiente por mulheres em FGs de baixa remuneração e que ocorrem através de indicação (FG2, FG3, FG4, FG5, FG6 e FG7).

Secchi *et al.* (2020) afirma que as funções de confiança são uma fonte de poder para políticos, já que podem servir de moeda de troca, ou seja, os políticos podem oferecer esses cargos a indivíduos que os apoiaram em sua candidatura. Estes políticos precisam encontrar um certo equilíbrio entre indicações que atendam a critérios técnicos e a critérios políticos. Somase a este cenário, no caso desta pesquisa, o fato de o Reitor ainda precisar se comprometer com a nomeação de cargos de confiança de modo equivalente entre homens e mulheres.

Este aspecto, que refere os jogos de poder em relação a nomeações, não foi abordado nesta pesquisa, uma vez que os dados levantados não permitiram que fosse feita esta análise, ficando, então, como uma sugestão para pesquisas futuras.

Além dessa, outra limitação que pode ser aprofundada em trabalhos futuros é o recorte de raça. Como apontado no trabalho, o serviço público também reflete assimetrias raciais da sociedade, inclusive no ambiente universitário, que é considerado um espaço predominantemente masculino e branco (Ferreira e Teixeira, 2022). Nesta pesquisa, não foram coletadas informações que corroborem este aspecto de modo a permitir uma análise aprofundada em relação a raça.

10 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Foi imputada às mulheres, ao longo de gerações, a posição submissa, de obediência e de baixa relevância, inclusive sob o aspecto do trabalho. Enquanto os homens são responsáveis por trabalhos externos ao ambiente doméstico, públicos, remunerados, prestigiados e que são voltados ao reforço de sua virilidade e masculinidade, as mulheres são encaminhadas para atividades relacionadas à maternidade e de cuidados da casa e da família.

Além disso, a diferença no mercado de trabalho entre homens e mulheres abrange aspectos como salários, oportunidades de carreira, discriminação de gênero e conflito entre trabalho e vida pessoal. Apesar dos diversos dispositivos legais que vedam a diferenciação entre homens e mulheres, no que se refere à contratação e remuneração, por exemplo, o cenário ainda é desafiador.

Outro aspecto importante a ser considerado é a designação em cargos de liderança, na qual as mulheres são frequentemente sub-representadas, o que contribui para a desigualdade nas tomadas de decisão.

Sendo assim, a pesquisa buscou entender como as mulheres ocupam as funções de confiança na Universidade Federal Fluminense, demonstrando a relevância da equidade de gênero na ocupação de funções de confiança dentro da Universidade Federal Fluminense. A

análise dos processos de ocupação das funções gratificadas, o levantamento da distribuição desses cargos entre homens e mulheres e a investigação das políticas institucionais permitiram uma visão abrangente sobre os desafios e avanços relacionados ao tema.

Foram apresentados conceitos que dizem respeito ao que se pode compreender acerca de gênero, quais os papéis atribuídos aos homens e às mulheres na sociedade, de um modo geral e no ambiente de trabalho, e são apresentados alguns dispositivos legais voltados à promoção da igualdade de gênero.

Também foi abordada a divisão sexual do trabalho, que atribui às mulheres funções na sociedade diferentes das dos homens, a teoria do teto de vidro, que trata da dificuldade de ascensão das mulheres em espaços de trabalho e de poder, traz uma abordagem de como o mercado de trabalho se apresenta para as mulheres, quais os desafios mundiais para que a sociedade possa superar a desigualdade baseada em gênero. Foram apresentados conceitos relacionados a políticas públicas e abordagens sobre políticas públicas voltadas para a equidade de gênero.

O trabalho também apresentou a Universidade Federal Fluminense, como é feita a designação de chefias dentro da instituição, quais são as funções gratificadas existentes na UFF. Além disso, foi analisado o Plano de Desenvolvimento Institucional, que é o documento no qual consta o planejamento estratégico da UFF e onde deve ser apresentada a equidade de gênero enquanto valor e objetivo estratégico.

Foi realizado um estudo bibliométrico, relacionando a quantidade de artigos científicos publicados sobre o tema equidade de gênero e a publicação dos Planos de Desenvolvimento Institucional da UFF. Ficou demonstrada uma tendência de crescimento das produções de artigos sobre equidade de gênero publicadas e na relevância do tema no meio acadêmico. Esta informação está em consonância com o aumento da importância dada à equidade de gênero na Universidade Federal Fluminense, através do que é apresentado em seus PDIs, desde o primeiro documento publicado, em 2003, até o documento atual, publicado em 2023.

Após a análise dos Boletins de Serviço da UFF, em que foi relacionada a quantidade de nomeações de chefia para homens e mulheres, em paralelo com o total de servidores homens e mulheres pertencentes ao quadro funcional da instituição, pôde-se concluir que a nomeação de chefes mulheres não acompanha a proporção de mulheres servidoras. E mais, ficou evidenciado que os cargos de chefia com remuneração mais alta por vezes tinham mais mulheres, por vezes mais homens. Porém, as funções gratificadas com remuneração mais baixa foram quase sempre protagonizadas por mulheres.

Estas informações sugerem que, para que seja possível romper com os estigmas que acompanham as mulheres no espaço de trabalho, neste caso, um espaço acadêmico se faz necessária a promoção de políticas públicas capazes de permeabilidade dentro dos distintos setores da Universidade Federal Fluminense, de modo que a ocupação de funções de confiança por mulheres seja proporcional ao quantitativo de servidoras pertencentes ao quadro funcional e que essas mulheres não sejam preteridas a ocuparem chefias de remunerações mais baixas.

As entrevistas conduzidas ofereceram uma perspectiva qualitativa essencial para compreender as dinâmicas internas das chefias, evidenciando fatores que podem influenciar a participação feminina em cargos de liderança. Através das entrevistas com chefes, compreendeu-se a dinâmica de ocupação das chefias, através dos seguintes eixos: trajetória; desempenho da função; diferenciais acerca de mulheres na gestão; e políticas de promoção de equidade de gênero e PDI.

Na entrevista com uma servidora que compõe a Comissão Permanente de Equidade de Gênero, foi possível entender qual o trabalho desempenhado por esta comissão e como ela se relaciona com a dinâmica da agenda de políticas públicas na UFF.

Com base nos resultados alcançados, foi possível cumprir o objetivo de desenvolver um produto técnico-tecnológico, na forma de uma proposta de intervenção. Para isso, elaborou-se um guia com boas práticas relacionadas à equidade de gênero, contendo orientações práticas e estratégias para identificar desigualdades, enfrentar discriminações e promover uma cultura mais equitativa. Além disso, também foram sugeridas outras medidas administrativas para avaliar as políticas públicas adotadas para atingir a equidade e institucionalizar ainda mais o setor responsável por esta ação.

Portanto, o trabalho fez uma análise de como as mulheres ocupam as funções de confiança na Universidade Federal Fluminense, identificando as políticas públicas colocadas em prática para que haja equidade de gênero neste aspecto e o que a instituição ainda pode fazer para alcançar, manter e aperfeiçoar a equidade.

_____. Lei nº 14.925, de 17 de julho de 2024. Assegura a prorrogação dos prazos de conclusão de cursos de educação superior (graduação e pós-graduação) para estudantes e pesquisadores por motivo de parto, nascimento de filho, adoção ou obtenção de guarda judicial. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 jul. 2024. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2024/lei-14925-17-julho-2024-795974-publicacaooriginal-172449-pl.html>>. Acesso em 16 mar. 2025.

_____. Portaria CAPES nº 215, de 10 de julho de 2024. Disponível em: <<https://cad.capes.gov.br/ato-administrativo-detallar?idAtoAdmElastic=15732>>. Acesso em: 30 abr. 2025.

_____. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Plano Nacional de Políticas para as Mulheres. Brasília, DF, 2004.

_____. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. Programa Pró-Equidade de Gênero. Brasília, DF, 2007.

CAPELLA, Ana Cláudia N. Perspectivas teóricas sobre o processo de formulação de políticas públicas. **Políticas públicas no Brasil**. Rio de Janeiro: Fiocruz, v. 1, p. 87-124, 2007.

CARVALHO, Flávia Keller Alves; ALMADA, Isabela Winter; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Gênero e Gestão Universitária: as Mulheres em Cargos de Chefia nos Quarenta e Dois Anos da Universidade Regional de Blumenau. 2006.

COELHO, Danilo. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. **Tecnologia, exportação e emprego. Brasília: Ipea**, 2006.

Comissão Nacional para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Relatório Nacional Voluntário. Disponível em: https://www.gov.br/secretariageral/pt-br/cnods/RNV_Brasil/portugues/copy_of_RNVatualizadoset24reduzidoembytes.pdf. Acesso em: 7 fev. 2025.

DE OLIVEIRA-CRUZ, Milena Freire; WOTTRICH, Laura. Desigualdades de gênero no subcampo científico da comunicação: o teto de vidro no quintal. **MATRIZES**, v. 17, n. 1, p. 141-163, 2023.

DE SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa 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, p. 49-69, 2016.

DYNIEWICZ, Luciana. Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, diz IBGE. CNN Brasil, 2023. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/>>. Acesso em 22 jul. 2023.

DUARTE, Giovana; SPINELLI, Letícia Machado. Estereótipos de gênero e divisão sexual do trabalho: uma reflexão sobre a realidade do trabalho feminino. **Compartilhando saberes. PROGRAD, Rio Grande do Sul**, 2020.

ÉSTHER, Angelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, p. 01-17, 2008.

FARBER, Susana Gauche; VERDINELLI, Miguel Angel; RAMEZANALI, Mehran. A universidade está contribuindo para a igualdade de gênero? Um olhar sobre a percepção dos docentes de pós-graduação. *Revista Gestão Universitária na América Latina-Gual*, p. 116-140, 2012.

FERREIRA, Edimara Maria; TEIXEIRA, Karla Maria Damiano. Hierarquias raciais e de gênero na gestão administrativa e acadêmica da UFV. *Argumentum*, v. 14, n. 1, p. 99-117, 2022.

FIALHO, Camila Borges et al. Empoderamento e Gênero: Um estudo com mulheres que ocupam cargos de gestão em uma universidade federal. *Revista Administração em Diálogo-Rad*, v. 20, n. 1, p. 1-24, 2018.

G1. Bancada feminina é a maior da história do Congresso; deputadas avaliam o que isso representa na prática. Publicado em 8 mar. 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/politica/noticia/2023/03/08/bancada-feminina-e-a-maior-da-historia-do-congresso-deputadas-avaliam-o-que-isso-representa-na-pratica.ghtml>. Acesso em: 19 jun. 2025.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. Editora Atlas SA, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. *A Arte de Pesquisar: Como Fazer pesquisa Qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2011.

GOMIS, R.; CARRILLO, P.; MAHAJAN, A. New data shine light on gender gaps in the labour market. ILO brief, Spotlight on Work Statistics n, v. 12, 2023.

GRAEF, Aldino. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **ResPública: Revista de Políticas Públicas e Gestão Governamental**, p. 61-72, 2008.

FONSECA, Platini Gomes et al. Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) nas Universidades Federais: uma análise entre regiões. **Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)**, v. 28, p. e023001, 2023.

HOCHMAN, Gilberto; ARRETCHE, Marta; MARQUES, Eduardo (Ed.). **Políticas públicas no Brasil**. SciELO-Editora FIOCRUZ, 2007.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape. br**, v. 16, p. 331-344, 2018.

MANZINI, E. J. A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: o exemplo da biologia. In: COSTA, A. O.; SORJ, B.; BRUSCHINI, C.; HIRATA, H. Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro: FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MEYERSON, Debra E.; FLETCHER, Joyce K. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard business review**, v. 78, n. 1, p. 126-136, 2000.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida et al. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; MAFRA, Flávia Luciana Naves; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. **Revista Administração Em Diálogo**, v. 14, n. 3, p. 110-136, 2012.

Organização Internacional do Trabalho: desigualdades de gênero no emprego são maiores do que se pensava. Nações Unidas, 6 mar. 2023. Disponível em: <<https://news.un.org/pt/story/2023/03/1810927>>. Acesso em 24/05/2024. Acesso em 5 mai. 2024.

OLINTO, Gilda. A inclusão das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia no Brasil. **Inclusão Social**, v. 5, n. 1, 2011.

OLIVEIRA, Laudicéia de. "Teto de Vidro": relações de gênero, relações de poder e empoderamento das mulheres na Polícia Militar. 2012.

OLIVEIRA, Letícia de; ROQUE, Tatiana. Mulheres na ciência: o que mudou e o que ainda precisa mudar. Rio de Janeiro: FAPERJ, 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, 4ª Conferência Mundial sobre a Mulher. Pequim, 1995. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2015/03/declaracao_pequim1.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Relatório mostra que 90% das pessoas têm alguma forma de preconceito contra mulheres. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/85222-relat%C3%B3rio-mostra-que-90-das-pessoas-t%C3%AAm-alguma-forma-de-preconceito-contra-mulheres>>. Acesso em: 24 maio 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Rio de Janeiro, Centro de Informações das Nações Unidas, 2015. Disponível em: <<https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>> Acesso em: 7 fev. 2025.

PEREIRA, André Marcelo Lima; LIMA, Leonice Domingos dos Santos Cintra. A desvalorização da mulher no mercado de trabalho. **Revista Eletrônica Organizações e Sociedade**, v. 6, n. 5, p. 133-148, 2017.

PIMENTA, Alcineide Aguiar et al. A bibliometria nas pesquisas acadêmicas. **Scientia**, v. 4, n. 7, p. 1-13, 2017.

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, p. 184-207, 2018.

RIO DE JANEIRO. Portaria FAPERJ/PR nº 617, de 30 de março de 2023. Disponível em: <<https://www.faperj.br/rp/downloads/Comissao-Permanente-Equidade-Diversidade-Inclusao-FAPERJ.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2025.

SALEEM, Sharjeel; RAFIQ, Asia; YUSAF, Saquib. Investigating the glass ceiling phenomenon: An empirical study of glass ceiling's effects on selection-promotion and female effectiveness. *South Asian Journal of Business Studies*, v. 6, n. 3, p. 297-313, 2017.

SARAVIA, Enrique. Introdução à teoria da política pública. *Políticas públicas: coletânea*. Brasília: ENAP, v. 1, p. 28-29, 2006.

SCOTT, Joan Wallach; LOURO, Guacira Lopes; SILVA, Tomaz Tadeu da. Gênero: uma categoria útil de análise histórica de Joan Scott. *Educação & realidade*. Porto Alegre. Vol. 20, n. 2 (jul./dez. 1995), p. 71-99, 1995.

SECCHI, Leonardo. Formação da Agenda: método de Policy Advocacy para ensino de Políticas Públicas. *Administração Pública e Gestão Social*, v. 4, n. 1, p. 32-47, 2012.

SECCHI, Leonardo; DE SOUZA, Fernando Coelho; PIRES, Valdemir. *Políticas Públicas: Conceitos, Casos Práticos, Questões de Concursos—3a edição*. Cengage Learning, 2020.

SOUSA, Mayara Cunha; SILVA, Renan Pereira da. A criação da Lei 14.611/23 sob a ótica do Bem-Estar Social. In: *Anais do XI Encontro Brasileiro de Administração Pública*, Brasília. *Anais eletrônicos...*, Galoá, 2024. Disponível em: <<https://proceedings.science/ebap-2024/trabalhos/a-criacao-da-lei-1461123-sob-a-otica-do-bem-estar-social?lang=pt-br>> Acesso em: 19 jan. 2025.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

STROMQUIST, Nelly P. Políticas públicas de Estado e equidade de gênero. *Revista Brasileira de Educação*, v. 1, p. 27-49, 1996. *Tecnologia e gênero: desvelando o feminino na construção do conhecimento*. Londrina: IAPAR, 2006.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Revisão de Políticas Públicas para Equidade de Gênero e Direitos das Mulheres. Brasília: TCU, 2025. Disponível em: <<https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2025/02/Revisa%CC%83o-de-Poli%CC%81ticas-Pu%CC%81blicas-sobre-as-Mulheres-3-1.pdf>>. Acesso em 27 fev. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Comissão de Orçamento e Metas do Plano de Desenvolvimento Institucional. Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF 2023-2027. Niterói: UFF, 2023. Disponível em: <<http://pdi.sites.uff.br/>>. Acesso em: 3 dez. 2023.

_____. Comissão Permanente de Equidade de Gênero. Niterói: UFF, 2023. Disponível em: <<https://cpeg.uff.br/>>. Acesso em: 3 dez. 2023.

_____. Edital de Apoio à Estudante Gestante. Disponível em: <<https://www.editalis.uff.br/sites/default/files/arquivos/Edital%20Apoio%20%C3%A0%20Estudante%20Gestante%20publicar.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2025.

_____. Edital de Educação Infantil. Disponível em: <<https://www.editalis.uff.br/sites/default/files/arquivos/educa%C3%A7%C3%A3o%20infantil.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2025.

_____. Escola de Governança em Gestão Pública. 2025. Disponível em: <https://capacitacaoeggp.vr.uff.br/?page_id=106>. Acesso em: 8 abr. 2025.

_____. Estatuto e Regimento Geral. 1983. Disponível em: <<https://www.uff.br/wp-content/uploads/2023/06/estatuto-regimento-uff.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2025.

_____. Estrutura Organizacional e Governança. 2021. Disponível em: <https://www.uff.br/wp-content/uploads/2024/02/organograma_uff_rgi_2021.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2025.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2003-2007. 2007. Disponível em: <http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/09/PDI_2003-2007.pdf>. Acesso em: 7 maio 2024.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2008-2012. 2008. Disponível em: <http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/06/PDI-UFF_2008-2012.pdf>. Acesso em: 7 maio 2024.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2013-2017. 2013. Disponível em: <http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/06/PDI-UFF_2013-2017.pdf>. Acesso em: 7 maio 2024.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018-2022. 2018. Disponível em: <http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2018/06/PDI_2018-2022_aprovado-CUV_30-05-2018.pdf>. Acesso em: 7 mar. 2024.

_____. Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2023-2027. 2023. Disponível em: <http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2023/12/PDI_2023_2027_aprovado_CUV.pdf>. Acesso em: 7 março 2024.

_____. Manual de boas práticas para processos seletivos: reduzindo o viés implícito. Disponível em: <https://cpeg.uff.br/wp-content/uploads/sites/582/2022/04/MANUAL_DE_BOAS_PRATICAS_PARA_PROCESSOS_SELETIVOS.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2025.

_____. Regimento interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. 2017. Disponível em: <https://www.uff.br/wp-content/uploads/2024/04/regimento_progepe_0-1.pdf>. Acesso em: 8 abr. 2025.

_____. Resolução nº 104/1997. Regulamento Geral das Consultas Eleitorais-RGCE. Disponível em: <<https://www.uff.br/sites/default/files/eleicoes-regulamentogeral.pdf>>. Acesso em 3 mar. 2024.

_____. PORTARIA UFF Nº 68.317 de 8 de março de 2022. Constitui a Comissão Permanente para. Equidade de Gênero da UFF(CPEG/UFF). Disponível em: <<https://cpeg.uff.br/wp-content/uploads/sites/582/2022/04/BS-CPEG.pdf>>. Acesso em 7 maio 2024.

VALENTE, Silvânia Lúcia Andrade Jorge. Percepção das mulheres em cargos de chefia quanto a sua qualidade de vida pessoal, social e familiar: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa-UFV. 2016.

VALENTE, Silvânia Lucia Andrade Jorge; BARTOLOMEU, Tereza Angélica; BAÊTA, Odemir Vieira. Percepção das mulheres em cargo de chefia em uma universidade pública brasileira quanto a sua qualidade de vida pessoal, social e familiar. 2017.

VAZ, Daniela Verzola. Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. 2010.

VELHO, L. Prefácio. In: SANTOS, L. W dos; ISCHIKAWA, E. Y.; CARGANO, D. F. Ciência,

VIGANO, Samira de Moraes Maia; LAFFIN, Maria Hermínia Lage Fernandes. Mulheres, políticas públicas e combate à violência de gênero. **História (São Paulo)**, v. 38, p. e2019054, 2019.

CNPq anuncia as vencedoras do 1º Prêmio Mulheres e Ciência. CNPq, 28 fev. 2025.

Disponível em: <<https://www.gov.br/cnpq/pt-br/assuntos/noticias/premios/cnpq-anuncia-as-vencedoras-do-1o-premio-mulheres-e-ciencia>>. Acesso em: 11 abr. 2025.

Women in business: How employer and business membership organizations drive gender equality. International Labor Organization, 5 mar. 2024. Disponível em:

<https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@act_emp/documents/publication/wcms_915748.pdf>. Acesso em: 24 mai. 2024.

XAVIER, Kenya Faria et al. A diversidade de gênero na gestão do IF Sudeste MG: uma proposta de incentivo às carreiras das servidoras.

YANNOULAS, Sílvia Cristina. REFLEXÕES SOBRE AS POLÍTICAS PROMOTORAS DE EQUIDADE. Revista de Políticas Públicas, v. 11, n. 1, 2007.