



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**ANA CAROLINA ROSA MARQUES**

**BARREIRAS NA CARREIRA DAS MULHERES NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA  
ANÁLISE DO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO  
SANTO**

**VITÓRIA - ES  
2023**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



**ANA CAROLINA ROSA MARQUES**

**BARREIRAS NA CARREIRA DAS MULHERES NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA  
ANÁLISE DO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO  
SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade

**VITÓRIA - ES  
2023**

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

---

M357b Marques, Ana Carolina Rosa, 1992-  
Barreiras na carreira das mulheres no serviço público : uma análise do contexto da Universidade Federal do Espírito Santo / Ana Carolina Rosa Marques. - 2023.  
121 f. : il.

Orientador: Alexsandro Luiz de Andrade.  
Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) - Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas.

1. Gênero. 2. Mulheres. 3. Carreira e vida. 4. Gestão pública. I. Andrade, Alexsandro Luiz de. II. Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas. III. Título.

CDU: 35

---



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



**ANA CAROLINA ROSA MARQUES**

**BARREIRAS NA CARREIRA DAS MULHERES NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**

Dissertação apresentada ao Programa Pós-graduação em Gestão Pública, do Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade

Aprovada em 31 de março de 2023

**COMISSÃO EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
**gov.br** ALEXSANDRO LUIZ DE ANDRADE  
Data: 13/04/2023 19:34:11-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade**  
Universidade Federal do Espírito Santo  
Orientador

---

**Profa. Dra. Adriana Fiorotti Campos**  
Universidade Federal do Espírito Santo

---

**Profa. Dra. Pricila de Sousa Zarife**  
Universidade Federal de Uberlândia

**VITÓRIA - ES**  
**2023**

## AGRADECIMENTOS

Este trabalho não teria sido concluído sem o apoio de várias pessoas e instituições as quais gostaria de agradecer enormemente:

À Deus, primeiramente, por me proporcionar equilíbrio e resiliência necessários para concluir este propósito.

Aos meus pais, pelo amor, educação e exemplos sempre ofertados.

A meu amor, Etevaldo Moraes Junior, meu maior incentivador, por todo apoio e compreensão.

Aos meus amigos e familiares, por sempre desejarem o meu melhor.

Aos meus colegas de trabalho, Vanessa Rozindo de Oliveira e Thiago Batista Carneiro, pelo grande auxílio nos momentos de conflito entre as demandas do setor e as necessidades do mestrado.

Ao meu orientador Aleksandro Luiz de Andrade, que teve papel fundamental na elaboração desta pesquisa.

Aos professores do programa por todos os ensinamentos e importantes conselhos sobre a prática da gestão pública e da produção científica.

Aos meus amigos do mestrado pela parceria constante, especialmente as minhas amigas Luíza Camporez Pimentel e Júlia Pandolfi Moisés, pelo inestimável suporte e colaboração ao longo do curso e no enriquecimento deste estudo.

Às professoras Marilene Olivier Ferreira de Oliveira e Pollyana de Lucena Moreira por aceitarem o convite para serem membros da minha banca de qualificação, e às professoras Adriana Fiorotti Campos e Pricila de Sousa Zarife membros da banca de defesa da minha dissertação.

À Universidade Federal do Espírito Santo e ao Programa de Mestrado em Gestão Pública pela oportunidade de aprendizagem e crescimento.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram e torceram por essa conquista tão especial em minha vida.

Gratidão!

*“Que nada nos defina, que nada nos sujeite. Que a liberdade seja a nossa própria substância, já que viver é ser livre”.*

Simone de Beauvoir

## RESUMO

MARQUES, Ana Carolina Rosa. **Barreiras na carreira das mulheres no serviço público: uma análise do contexto da Universidade Federal do Espírito Santo**. 2023. 89 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2023.

**Introdução:** Constata-se, tanto no Brasil como em grande parte do mundo, uma ampliação da presença feminina no meio produtivo no decorrer das últimas décadas. Apesar de isso ser considerado uma evolução, ainda persiste um patamar de desigualdade, visto que as mulheres necessitam enfrentar uma série de barreiras para se inserir e se desenvolver dentro das organizações, inclusive no âmbito público. A promulgação da Constituição Federal de 1988 e a instituição do Regime Jurídico Único dos servidores públicos federais (Lei nº 8.112/1990) acarretaram um cenário de acesso mais democrático feito por meio de concurso público, todavia, para a ocupação dos níveis mais altos não há definição de critérios claros, sendo observado na prática que a relativa igualdade no quantitativo geral não se traduz na ocupação dos cargos de liderança. No caso da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes) **o problema** identificado é que mesmo estando presentes em número expressivo dentro da instituição, há predominância de mulheres em poucas categorias dentre os cargos de gestão ocupados, ou seja, as mulheres não se distribuem de maneira uniforme pelas diferentes instâncias da gestão universitária. Assim, **o objetivo** desta pesquisa consiste em analisar e descrever a percepção dos servidores (mulheres e homens) da Ufes sobre as barreiras ao desenvolvimento da carreira das mulheres na instituição. Para tanto, em **termos metodológicos**, a pesquisa classifica-se como de natureza descritiva, com abordagem quantitativa. A coleta de dados consistiu em um levantamento (*survey*) com a utilização de questionários no formato on-line e impressos. Os dados foram tabulados e tratados para a realização de análises estatísticas descritivas. Como **resultado da dissertação** verificou-se que os homens não conseguem perceber a existência de barreiras sobre a carreira das mulheres servidoras da Ufes. Em contrapartida, mais da metade das mulheres participantes indicaram a presença de barreiras de gênero como: receber menos reconhecimento, menor oportunidade de desenvolvimento e dificuldades de movimentação na carreira, além de ausência de políticas institucionais para lidar com a discriminação de gênero. A partir dos resultados, como **produto técnico-tecnológico**, elaborou-se um material instrucional no formato de cartilha digital sobre equidade de gênero no serviço público, com encaminhamento de boas práticas de gestão e para as relações interpessoais no trabalho, visando contribuir com a melhoria no ambiente acadêmico e desenvolvimento da carreira das mulheres dentro da Universidade.

**Palavras-chave:** Gênero; Mulheres; Barreiras; Carreira; Gestão pública.

## ABSTRACT

MARQUES, Ana Carolina Rosa. **Barriers in the women career in the public service: an analysis of the context of the Federal University of Espírito Santo.** 2023. 89 p. Dissertation (Professional Master in Public Management) – Federal University of Espírito Santo, Vitória, 2023.

**Introduction:** In Brazil, as in much of the world, there has been an increase in the female presence in the productive environment over the last few decades. Although this is considered an evolution, a level of inequality persists, whereas women need to face a series of barriers to insert and develop within organizations, including in the public sphere. The enactment of the Federal Constitution of 1988 and the institution of the Regime Jurídico Único for federal public servants (Law nº 8.112/1990) enabled a more democratic scenario of access through a public tender, however, for occupying the highest positions there is no clear criteria definition, being observed in practice that the relative equality in the general quantitative does not translate into the occupation of leadership positions. In the case of the Federal University of Espírito Santo (Ufes), **the problem** identified is that even though they are present in a significant number within the institution, there is a predominance of women in only a few categories among the management positions held, it means, women are not distributed evenly in the different instances of university management. Therefore, **the objective** of this research is to analyze and describe the perception of Ufes servers (women and men) about the barriers to the development of a women career in the institution. For this, **in methodological terms**, the research is classified as descriptive in nature, with a quantitative approach. Data collection consisted of a survey using questionnaires in online and printed format. The data were tabulated and processed to perform descriptive statistical analyses. As **a result of the dissertation**, it was found that men cannot perceive the existence of barriers to the career of Ufes female servants. On the other hand, more than half of the participating women indicated the presence of gender barriers such as: receiving less recognition, less opportunity for development and difficulties in career advancement, as well as the absence of institutional policies to deal with gender discrimination. Based on the results, as a technical-technological product, an instructional material was prepared in the format of a digital booklet on gender equity in the public service, with the referral of good management practices and interpersonal relationships at work, aiming to contribute to the improvement in the academic environment and women career development within the University.

**Keywords:** Gender; Women; Barriers; Career; Public Management.

## LISTA DE ABREVIATURAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CBI-R	<i>Career Barriers Inventory - Revised</i>
CEDAW	Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher
CEOs	<i>Chief Executive Officers</i>
CNPq	Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CPEG	Comissão Permanente de Equidade de Gênero
CUn	Conselho Universitário
DAS	Grupo-Direção e Assessoramento Superiores
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
FCPE	Funções Comissionadas do Poder Executivo
FEM	Fórum Econômico Mundial
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPBC-R	Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PEA	População economicamente ativa
PGD	Programa de Gestão e Desempenho
PPGGP	Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública
PTT	Produto Técnico/Tecnológico
SPM	Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFPE	Universidade Federal do Pernambuco
WLB	<i>Work-life balance</i>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 – Carreiras na Ufes – Docente e TAE .....	24
Figura 2 – Objetivo geral da pesquisa .....	27
Figura 3 – Esquematização geral da pesquisa .....	28

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação das Barreiras à Liderança Feminina.....	21
Quadro 2 – Intervenções necessárias por parte da gestão.....	38
Quadro 3 – Objetivos .....	43
Quadro 4 – Procedimentos metodológicos .....	44
Quadro 5 – Instrumentos de coleta de dados .....	45

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição dos servidores ativos do poder executivo federal por gênero .....	23
Tabela 2 – Distribuição dos servidores da Ufes por gênero em abril/2022 .....	24
Tabela 3 – Configuração dos cargos de direção e funções gratificadas da Ufes em abril/2022 .....	25
Tabela 4 – Síntese dos dados sociodemográficos da amostra .....	52
Tabela 5 – Cargas fatoriais e distribuição dos itens por fator da escala para mulheres .....	53
Tabela 6 – Cargas fatoriais e distribuição dos itens por fator da escala para homens .....	56
Tabela 7 – Análise descritiva: parâmetros por dimensão .....	58
Tabela 8 – Porcentagem de participantes com percepção de barreiras .....	60

## SUMÁRIO

<b>1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS.....</b>	<b>15</b>
1.1. O PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL DA MESTRANDA .....	15
1.2. O TEMA.....	16
1.3. O CONTEXTO E O PROBLEMA.....	20
1.4. OBJETIVOS .....	27
1.5. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO.....	27
1.6. DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA .....	29
<b>2. APORTE TEÓRICO .....</b>	<b>31</b>
2.1. A CARREIRA DAS MULHERES NO SETOR PÚBLICO .....	31
2.2. TEORIAS.....	34
<b>2.2.1. A metáfora do teto de vidro .....</b>	<b>34</b>
<b>2.2.2. A metáfora do labirinto.....</b>	<b>36</b>
2.3. AS BARREIRAS PARA AS MULHERES EM UNIVERSIDADES FEDERAIS .....	39
<b>3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS .....</b>	<b>43</b>
3.1. ABORDAGEM E TIPOLOGIA DA PESQUISA .....	43
3.2. FONTE DE DADOS E AMOSTRA.....	44
3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	44
<b>3.3.1. Para participantes autodeclaradas como do sexo feminino .....</b>	<b>45</b>
<b>3.3.2. Para participantes autodeclarados como do sexo masculino .....</b>	<b>47</b>
3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS .....	47
3.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS.....	48
3.6. ASPECTOS ÉTICOS .....	48
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>50</b>
4.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS .....	50
4.2. EVIDÊNCIAS DE ESTRUTURA INTERNA E PRECISÃO DOS INSTRUMENTOS.....	53
<b>4.2.1. Evidências de estrutura interna dos questionários de barreiras para mulheres.....</b>	<b>53</b>
<b>4.2.2. Evidências de estrutura interna dos questionários de barreiras percebidas pelos homens sobre a carreira das mulheres .....</b>	<b>55</b>
4.3. PERCEPÇÃO DE BARREIRAS .....	58
4.4. SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	60
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>64</b>
5.1. RESGATANDO OS OBJETIVOS .....	64
5.2. CONTRIBUIÇÕES GERAIS.....	66
5.3. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO .....	67
5.4. CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS .....	67
5.5. ADERÊNCIA .....	67

5.6. REPLICABILIDADE .....	68
5.7. ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO .....	68
5.8. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS .....	68
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO - MULHERES .....</b>	<b>77</b>
<b>APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE CRENÇAS E ESTEREÓTIPOS AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL.....</b>	<b>79</b>
<b>APÊNDICE C - INVENTÁRIO DE PERCEPÇÃO DE BARREIRAS DE CARREIRA .....</b>	<b>81</b>
<b>APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO - HOMENS .....</b>	<b>82</b>
<b>APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE CRENÇAS E ESTEREÓTIPOS AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL FEMININO .....</b>	<b>84</b>
<b>APÊNDICE F - CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA .....</b>	<b>86</b>
<b>APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE.....</b>	<b>87</b>
<b>APÊNDICE H - PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO .....</b>	<b>89</b>

## 1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Esta seção introduz o estudo, isto é, aborda o tema, o contexto e o problema pesquisados, os objetivos definidos, o produto técnico/tecnológico, a delimitação e a justificativa da pesquisadora para a realização da presente pesquisa.

### 1.1. O PERCURSO ACADÊMICO E PROFISSIONAL DA MESTRANDA

Com formação em arquitetura e urbanismo, a mestranda sempre se interessou por temas que abordassem questões históricas e sociais. Como estagiária em alguns órgãos públicos, como a Prefeitura Municipal da Serra/ES e o Tribunal Regional do Trabalho 17ª Região, pôde adquirir conhecimento prático sobre a graduação em curso e sobre o serviço público.

Posteriormente a obtenção do título de bacharel, teve a oportunidade de fazer intercâmbio em Auckland, na Nova Zelândia, para aprimoramento da língua estrangeira e novas vivências culturais. Após seu retorno ao Brasil, exerceu a função de arquiteta como servidora efetiva na Prefeitura Municipal de Fundão, no Espírito Santo (ES) entre os anos 2017 e 2019, onde atuou com análise e aprovação de projetos de obras particulares.

Em 2019, foi nomeada para assumir cargo administrativo efetivo na Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), onde exerce suas atividades laborais na Diretoria de Contratações de Obras e Serviços, no Campus Goiabeiras. Atua, especificamente, no acompanhamento de contratos e na operação e controle pagamentos de aluguéis da instituição.

Decidiu ingressar no Programa de Pós-graduação em Gestão Pública com intuito de aquisição de conhecimento para melhor execução das suas atribuições e por ser uma ação de desenvolvimento que compõe o Plano de Desenvolvimento de Pessoas da Ufes. A escolha da temática sobre gênero no setor público foi motivada por conversas entre colegas de trabalho e por percepções do cotidiano institucional, sendo observado que muitos dos altos cargos de chefia da Ufes eram ocupados por homens. Logo, a intenção com esta pesquisa é proporcionar maior visibilidade para

o assunto e contribuições positivas para a instituição à qual está vinculada, e assim, indiretamente com o serviço prestado à coletividade de uma forma geral.

## 1.2. O TEMA

Desde as economias pré-capitalistas o trabalho feminino é útil na produção e reprodução da vida humana (SILVA; COSTA, 2019, p. 2), pois as mulheres sempre trabalharam (seja como camponesas, donas de casa, ou até mesmo escravas) mesmo que essas atividades não fossem reconhecidas e valorizadas. Todavia, apenas entre as décadas de 1950 e 1960 os estudos sobre as mulheres no mercado de trabalho começaram a ganhar visibilidade, sendo que a partir dos anos 1970 surgiram efetivamente as análises sobre a divisão sexual do trabalho, visto que nesse período as desigualdades se revelaram mais explícitas com o aumento do grupo de mulheres no mercado de trabalho assalariado (SPM, 2016, p. 16).

A elevação da taxa de participação feminina no mundo do trabalho e da política pode ser explicada pela combinação de alguns fatores econômicos e culturais que redefiniram os papéis femininos, como o avanço da industrialização, às pressões feministas ocorridas na Europa e nos Estados Unidos nesse período, e também à descoberta da pílula anticoncepcional (JORGE; DE MELO, 2006, p. 65).

Por outro lado, a divisão sexual do trabalho tem como origem as construções sociais estabelecidas, ou seja, a relação de poder historicamente existente entre sexo masculino sobre o sexo feminino (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599). Assim, tem “como características a designação prioritária dos homens à esfera produtiva e das mulheres à esfera reprodutiva e, simultaneamente, a apropriação pelos homens das funções com maior valor social adicionado (políticos, religiosos, militares etc.)” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599). Dessa forma, há dois princípios organizadores dentro da divisão do trabalho: “o princípio de separação (existem trabalhos de homens e trabalhos de mulheres) e o princípio hierárquico (um trabalho de homem “vale” mais que um trabalho de mulher)” (HIRATA; KERGOAT, 2007, p. 599).

No tocante a essas questões Bourdieu (2020) discute sobre os processos simbólicos de dominação do masculino sobre o feminino. É apontado que tradicionalmente o domínio do homem foi imposto à mulher, sendo a força masculina dispensável de qualquer justificação (BOURDIEU, 2020, p. 24). “A visão androcêntrica impõe-se como neutra e não tem necessidade de se enunciar em discursos que visem a legitimá-la. A ordem social funciona como uma imensa máquina simbólica que tende a ratificar a dominação masculina sobre a qual se alicerça” (BOURDIEU, 2020, p. 24). Assim, essa divisão natural entre os sexos, reforça a relação estabelecida de dominação simbólica e consequentes injustiças concretas. Consoante com a perspectiva androcêntrica, o homem e a mulher são enxergados como uma dicotomia (opostos e complementares), o que se leva a classificar todas as coisas do mundo e todas as práticas segundo distinções redutíveis a essa oposição. Sendo assim, a diferença biológica entre os sexos pode ser enxergada como “justificativa natural da diferença socialmente construída entre os gêneros e, principalmente, da divisão social do trabalho”. (BOURDIEU, 2020, p. 26).

A partir da divisão social do trabalho é possível observar a chamada segregação ocupacional, isto é, a tendência de alocação de mulheres e homens em setores ocupacionais diferentes dentro do mercado de trabalho (Vaz, 2013, p.766), onde as mulheres normalmente são encontradas em maior número nas áreas de menor prestígio (Godinho *et al.*, 2021, p. 140). Godinho *et al.* (2021, p. 140), aponta que os estereótipos de gênero contribuem diretamente para a segregação ocupacional.

Conforme Aronson *et al.* (2018, p. 276), "o estereótipo é uma generalização acerca de um grupo de pessoas, na qual características idênticas são atribuídas a praticamente todos os membros do grupo, sem levar em conta as variações reais entre eles". Nesse sentido, o estereótipo de gênero é definido por D'Amorim (1997, p. 122) como "o conjunto de crenças acerca dos atributos pessoais adequados a homens e mulheres, sejam estas crenças individuais ou partilhadas". Para Campello (2011, p. 26), em geral, a discriminação ocorre em decorrência das crenças estereotipadas.

Nesse contexto, em meados do século XX, foi possível perceber uma tendência global nas legislações voltadas ao combate de várias formas de discriminação. Importantes normas como a Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização das Nações Unidas (ONU) de 1948 e a Lei dos Direitos Civis nos Estados Unidos de 1964, foram precursoras no combate às desigualdades no ambiente de trabalho. A partir da década de 1970, uma nova categoria de leis, chamadas de “ações afirmativas” (*affirmative actions*) surgiu nos Estados Unidos e na Europa, objetivando a promoção de compensações para grupos de pessoas historicamente discriminadas (HENDERSON *et al.*, 2016, p. 490).

Nesse mesmo período, no Brasil, houve uma crescente preocupação com a questão de gênero. Com relação à esfera trabalhista em particular, o Brasil ratificou em 1957 e 1968, respectivamente, as normas internacionais da OIT: a Convenção nº 100 – sobre Igualdade de Remuneração de Homens e Mulheres Trabalhadores por Trabalho de Igual Valor, de 1951; e a Convenção nº 111 - sobre Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação, de 1958. Já na década de 1980 as políticas para mulheres surgiram com maior força a partir da assinatura do Brasil em 1981 do tratado internacional da Convenção sobre a Eliminação de todas as formas de Discriminação contra a Mulher de 1979 (CEDAW, de acordo com sua sigla em inglês) da ONU. Esse foi o primeiro tratado internacional que dispõe uma série de recomendações sobre os direitos femininos nas mais diversas áreas (SILVA; COSTA, 2019, p. 12).

No ano de 1988, com a promulgação da Constituição Federal, a igualdade de gênero foi considerada um direito fundamental explícito. Tem-se no primeiro inciso do artigo 5º que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, nos termos desta Constituição” (BRASIL, 2022a). Dessa forma, a Constituição proporcionou avanços em termos legislativos e com reflexo em todo ordenamento jurídico brasileiro. Destaca-se que em 2003 houve a criação da Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), com a finalidade de incorporar de forma mais efetiva os problemas enfrentados pelas mulheres na agenda das políticas públicas do país (SILVA; COSTA, 2019, p. 14).

Uma relevante ação a nível global foi a adoção por parte do Brasil em 2015 da Agenda 2030 de Desenvolvimento Sustentável pela ONU, com 17 objetivos

globais (chamados Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS). O ODS 5 propõe “Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”, sendo transversalizado em mais doze objetivos específicos. (ONU MULHERES, 2022).

Diante do exposto, a despeito de uma série de avanços conquistados, a realidade do mundo do trabalho no Brasil ainda conserva obstáculos históricos impostos à participação das mulheres (SPM, 2016, p. 16).

Siqueira *et al.* (2016, p. 51) aponta que o crescimento da inserção da mulher no mercado de trabalho nas últimas décadas ocorreu devido a fatores como a queda na taxa de fecundidade e a expansão na escolaridade, por exemplo. No Brasil, os dados são medidos tradicionalmente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), por meio do indicador de taxa de atividade (ou de participação), “que aponta a proporção de pessoas de uma determinada faixa etária que está disponível para o mercado de trabalho, ou seja, a proporção de pessoas economicamente ativas (PEA)” (IPEA, 2016, p. 4). Dados de diagnóstico confeccionado pelo IBGE, indicam que no ano de 2019 ainda existia uma diferença de 19,2 pontos percentuais entre a taxa de participação feminina (54,5%) e a masculina (73,7%) no país (IBGE, 2021, p. 3). As pesquisas evidenciam ainda que a média de anos de estudo das mulheres estão cada vez mais elevadas, o que impacta positivamente na sua colocação dentro do mercado de trabalho. Entretanto, apesar de sua qualificação, a média anual de rendimentos dos homens continua significativamente superior à das mulheres, e a diferença se acentua quanto maior é o nível de escolaridade. Por conseguinte, o desafio para as mulheres mais escolarizadas é o de participar de forma equitativa nas carreiras e ocupações consideradas tradicionalmente masculinas (SPM, 2016, p. 18).

Em contrapartida, Vaz (2013, p. 766) expõe que mesmo com o aumento das mulheres na força de trabalho de forma geral é possível observar um “afunilamento hierárquico”, isto é, a menor incidência de mulheres quanto mais elevada é a instância de poder. No Brasil, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres em 2019 (IBGE, 2021, p. 9).

De acordo com relatório da organização Grant Thornton, que atua em consultoria de negócios, a proporção de cargos de alta liderança ocupados por mulheres em todo o mundo em 2021, como *Chief Executive Officers* (CEOs), por exemplo, foi de 26%. No Brasil, nesse mesmo período, o índice de mulheres no cargo de CEO foi de 36%, acima da média global (GRANT THORNTON, 2021, p. 4), mas ainda com baixa representatividade. Esse cenário configura estereótipos de gênero, onde é possível enxergar a crença profundamente enraizada de que a liderança eficaz está relacionada diretamente a figura do masculino (DUARTE; D'OLIVEIRA; GOMES, 2019, p. 17).

Outrossim, especificamente no Brasil a situação não difere ao resto do mundo. Longe disso, o país encontra-se atualmente na 93ª posição de paridade de gênero entre 156 países, e na 25ª entre os 26 países da América Latina e Caribe conforme a pesquisa *Global Gender Gap Report 2021* do Fórum Econômico Mundial (FEM) (FEM, 2021, p. 10). A igualdade de gênero está ainda mais distante das mulheres em virtude da pandemia de Covid-19 e, segundo estimativa deste estudo, serão necessários 135,6 anos para alcançá-la. Por outro lado, Islândia e Finlândia são os países mais próximos de alcançar a plena paridade de gênero (FEM, 2021, p. 6).

Apesar da expansão da inserção feminina no mercado de trabalho ser um importante propulsor para o crescimento e competitividade global e, nesse sentido, um ativo favorável para os negócios (OIT, 2015, p. 7), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) expõe que as mulheres necessitam enfrentar uma série de barreiras invisíveis para ascenderem hierarquicamente nesse meio, especialmente em determinadas áreas (OIT, 2015, p. 13), ou seja, ainda não é possível constatar a existência de equidade de gênero nas organizações.

### 1.3. O CONTEXTO E O PROBLEMA

Barreiras de carreira podem ser definidas como “acontecimentos ou condições, no indivíduo ou em seu ambiente, que dificultam o progresso na carreira” (SWANSON; WOITKE, 1997, p. 446, tradução nossa). Conforme Swanson e Woitke (1997, p. 446), as barreiras não são impenetráveis e podem ser superadas, mas

estarão condicionadas ao grau de dificuldade percebido pelo indivíduo e às características deste.

A OIT consolidou a classificação das barreiras mais significativas em ordem de prioridade, segundo relato das empresas pesquisadas em relatório publicado pela agência (OIT, 2015, p. 16), conforme reproduzido no Quadro 1 abaixo:

### **Quadro 1 – Classificação das Barreiras à Liderança Feminina**

1. Mulheres possuem mais responsabilidades familiares do que os homens
2. Papéis atribuídos pela sociedade a mulheres e homens
3. Cultura corporativa masculina
4. Mulheres com experiência insuficiente em gestão
5. Poucos exemplos de liderança feminina para as mulheres
6. Homens não são encorajados a tirar licença para tratar de responsabilidades familiares
7. Ausência de políticas e programas de igualdade na empresa
8. Estereótipos contra as mulheres
9. Ausência de treinamento de liderança para mulheres
10. Ausência de opções de trabalhos mais flexíveis
11. Ausência de estratégias para retenção de mulheres qualificadas
12. Preconceito de gênero no recrutamento e promoção
12. Cargos de gestão geralmente vistos como trabalho de homem
13. Políticas de igualdade de gênero existentes, mas não implementadas

Fonte: OIT (2015, p. 16, tradução nossa)

A pesquisa realizada nas regiões em desenvolvimento ao redor do mundo, apontou que todas as localidades, exceto a Europa Central e Oriental, identificaram como principais barreiras as relacionadas aos papéis atribuídos pela sociedade a mulheres e homens, e o reflexo disso nas estruturas das instituições como, por exemplo, na cultura organizacional. Todas as regiões também identificaram leis trabalhistas inadequadas e de não discriminação como a barreira menos significativa (OIT, 2015, p. 16).

Com relação ao grande e heterogêneo setor público brasileiro, esse cenário de dissonâncias e barreiras na carreira das mulheres também se afigura, apesar das suas especificidades. De acordo com dados do ano de 2017, os homens são maioria, principalmente pela presença do contingente de militares. Quando estes são excluídos do cálculo, a maioria masculina ainda persiste, mas com

representação de 54% do total de vínculos civis federais (LOPEZ; GUEDES, 2020, p. 39).

Alterações geradas pela promulgação da Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2022a) e a instituição do Regime Jurídico Único dos servidores públicos, Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990), ocasionaram um cenário de acesso mais democrático, graças a adoção de métodos mais objetivos e transparentes de seleção de pessoal para ingresso na carreira pública, sendo necessário aprovação em concurso público para investidura no cargo. Via de regra, não há concursos discriminatórios quanto ao gênero, cor ou raça. Contudo, há algumas exceções como, por exemplo, limite de idade no caso da carreira militar, tanto para homens como para mulheres, mas sendo imprescindível a existência de Lei prévia versando sobre tais distinções.

A despeito disso, muitas vezes dentro do setor público não há definição de critérios claros para a ocupação dos níveis mais altos, sendo observado na prática que a relativa igualdade no quantitativo geral, oportunizado em razão do acesso por meio de concurso público, não é traduzida na ocupação dos cargos de direção e chefia, uma vez que estes cargos são comissionados, isto é, ocupados transitoriamente por indicação de um superior (SIQUEIRA *et al.*, 2016, p. 51).

O Painel Estatístico de Pessoal<sup>1</sup> (PEP) disponibiliza um panorama atualizado informações estatísticas da área de Gestão de Pessoas do governo federal. Dados extraídos em julho de 2022 apontam que há 571.125 servidores ativos no poder executivo federal. Destes, destacam-se as carreiras dos Técnico-Administrativos em Educação (TAE) com 139.512 servidores, seguido pela carreira do Magistério Superior com 130.103 servidores, as quais possuem maior expressividade no poder executivo federal, atingindo juntas 47,20% do quantitativo total, conforme revelam os números sintetizados na Tabela 1.

---

<sup>1</sup> Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/aceso-a-informacao/servidores/servidores-publicos/painel-estatistico-de-pessoal>. Acesso em: 06 de julho de 2022.

**Tabela 1 – Distribuição dos servidores ativos do poder executivo federal por gênero**

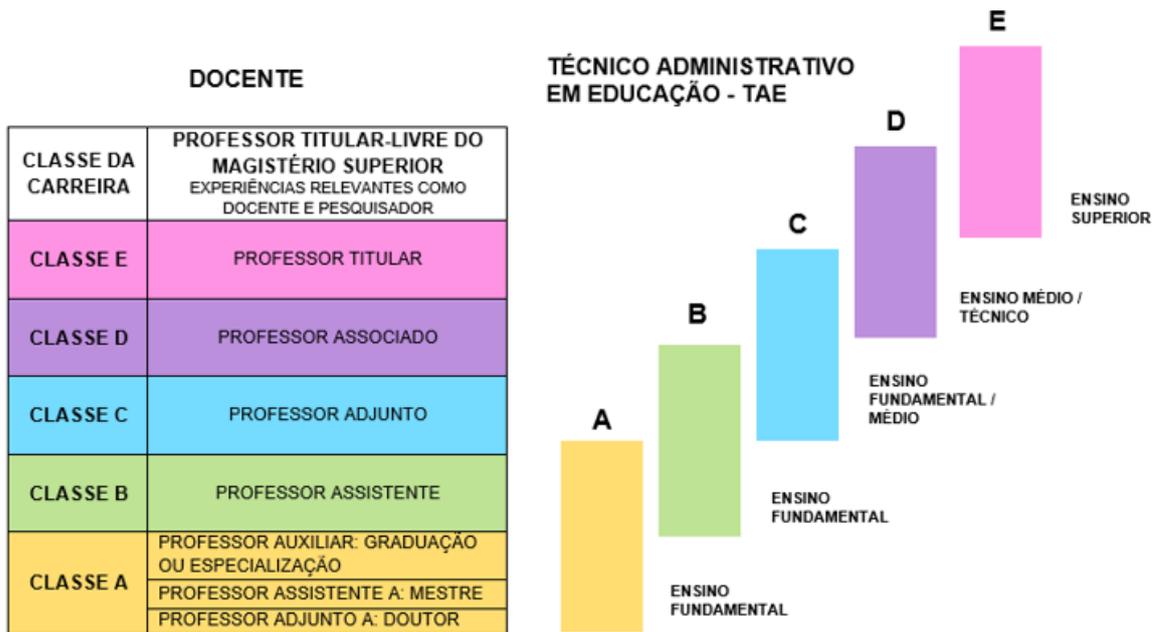
<b>Gênero</b>	<b>Poder Executivo</b>	<b>Cargo TAE</b>	<b>Cargo Magistério Superior</b>
Masculino	314.840	70.686	73.418
Feminino	256.285	68.826	56.685
<b>Total geral</b>	<b>571.125</b>	<b>139.512</b>	<b>130.103</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de Painel Estatístico de Pessoal<sup>1</sup> (2022).

A composição do quadro de pessoal das Universidades Federais e Institutos Federais contam com apenas duas carreiras, a do Magistério Superior e a dos TAE (JUNIOR; MARTINS, 2021, p. 4). O servidor TAE é o agente responsável pelas atividades técnico-administrativas das instituições de ensino. Já os servidores do Magistério Superior são docentes, responsáveis pelo processo de aprendizagem dos alunos.

O Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Superior Federal é composto por um cargo isolado, professor titular-livre do magistério superior, estruturado em uma única classe e nível de vencimento, e por cinco classes de carreira. Já o Plano de Carreira dos Cargos TAE é estruturado em cinco níveis de classificação, com quatro níveis de capacitação cada. No caso do docente ele presta um único concurso e segue linearmente, de forma ascendente, conforme o tempo de serviço e as titulações obtidas. Em se tratando do TAE, para haver mudança de nível ele deverá prestar novo concurso para esse outro nível. Isso pode ser visualizado na Figura 1.

**Figura 1 – Carreiras na Ufes – Docente e TAE**



Fonte: Elaboração própria.

No que tange ao quantitativo de pessoal, a Ufes conta com 3.632 servidores com situação funcional “ativo permanente”, ou seja, servidores efetivos, conforme dados de abril de 2022, da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (Progep), disponibilizados em sua página *web*<sup>2</sup>. O total desses servidores, distribuídos por gênero segundo cada carreira, pode ser visualizado na Tabela 2.

**Tabela 2 – Distribuição dos servidores da Ufes por gênero em abril/2022**

Gênero	TAE	Prof. Magistério Superior	Total
Masculino	868	950	1818
Feminino	1019	795	1814
<b>Total geral</b>	<b>1887</b>	<b>1745</b>	<b>3632</b>

Fonte: Elaboração própria a partir de Progep<sup>2</sup> (2022).

A estrutura organizacional da Ufes é distribuída em dois níveis: Administração Superior e Administração dos Centros de Ensino. Os cargos de direção (CD) e as funções gratificadas (FG) da instituição estão discriminadas na Tabela 3, as quais são designadas por meio de indicação pela chefia imediata ou pela reitoria, exceto os cargos de reitor/vice-reitor, diretor/vice-diretor de centro,

<sup>2</sup> Disponível em: <https://progep.ufes.br/quadros-e-informacoes>. Acesso em: 27 de abril de 2022.

chefe/subchefe de departamento acadêmico ou coordenador/subcoordenador de curso que são ocupados através de processo eleitoral. O exercício de função gratificada (FG) ou função de coordenador de curso (FCC) é exclusivo aos servidores ocupantes de cargo efetivo, não sendo possível, a designação de aposentados para tais funções. Cabe ressaltar que nem toda FG atribuída a um servidor se configura como um cargo de gestão como, por exemplo, o cargo de chefe de secretaria.

Historicamente, a Ufes nunca teve a reitoria, órgão máximo da administração de uma instituição de ensino superior, comandada por uma mulher (UFES, 2022a). Em 2020, em consulta informal realizada junto à comunidade acadêmica (alunos, professores e servidores) e em eleição realizada no âmbito do Conselho Universitário (CUUn), uma candidata mulher foi a mais votada por ambas as esferas. Ainda assim, a ocupação do posto de reitora não foi outorgada pela liderança do executivo nacional na ocasião (NUNES, 2020).

A Tabela 3 abaixo, apresenta a distribuição das funções gratificadas e cargos de direção da Ufes por gênero.

**Tabela 3 – Configuração dos cargos de direção e funções gratificadas da Ufes em abril/2022**

(Continua)

NÍVEIS	UNIDADE ORGANIZACIONAL	CARGOS/FUNÇÕES	CARGO ELETIVO	CARGOS	OCUPADO POR HOMEM	OCUPADO POR MULHER	PERCENTUAL DE MULHERES
ADMINIST. SUPERIOR	REITORIA	CD-01	X	1	1	0	0,00%
	VICE-REITORIA	CD-02	X	1	1	0	0,00%
	PRÓ-REITORIA	CD-02		7	4	3	42,86%
	GABINETE DA REITORIA	CD-03		1	0	1	100,00%
	PROCURADORIA	CD-03		1	1	0	0,00%
	SUPERINTENDÊNCIA	CD-03		5	3	2	40,00%
	OUVIDORIA	CD-04		1	1	0	0,00%
	DIRETORIA	CD-04		41	25	16	39,02%
	SECRETARIA	CD-04		3	2	1	33,33%
	ASSESSORIA	CD-04		5	1	4	80,00%
	AUDITORIA INTERNA	CD-04		2	0	2	100,00%
	COORDENAÇÃO	FG-01		36	18	18	50,00%

NÍVEIS	UNIDADE ORGANIZACIONAL	CARGOS/FUNÇÕES	CARGO ELETIVO	CARGOS	OCUPADO POR HOMEM	OCUPADO POR MULHER	PERCENTUAL DE MULHERES
	ASSESSORIA DE GESTÃO	FG-02		-			
	DIVISÃO	FG-02		51	29	22	43,14%
	SEÇÃO	FG-03		33	19	14	42,42%
ADMINIST. DOS CENTROS	CENTRO	CD-03	X	11	5	6	54,55%
	COORDENAÇÃO DE CURSO	FCC	X	138	78	60	43,48%
	DEPARTAMENTO	FG-01	X	73	43	30	41,10%
	COORDENADOR DO CENTRO DE EDUCAÇÃO INFANTIL	FG-02		1	0	1	100,00%
	ASSESSORIA DE GESTÃO	FG-02		-			
	SECRETARIA	FG-02		13	4	9	69,23%

Fonte: Elaboração própria a partir de Progep<sup>2</sup> (2022).

Como é possível notar na Tabela 2, há uma distribuição bem equilibrada de mulheres atuando como servidoras na Universidade, atingindo o percentual de 49,94% do quantitativo geral. Entretanto, quando observa-se a Tabela 3, referente a distribuição das CD e FG, é possível constatar que poucos são os cargos de gestão os quais as mulheres são maioria (destacados em cinza), e entre estes, estão lotadas em funções como assessoria, chefe de gabinete, coordenação do Centro de Educação Infantil, chefe das secretarias dos cursos (sendo que esta função não se configura um cargo propriamente de gestão). Dessa forma, nota-se que, apesar das mulheres estarem presentes em número expressivo na instituição, não se distribuem de maneira uniforme pelas diferentes categorias da gestão universitária.

Com base no exposto, chegou-se às seguintes indagações:

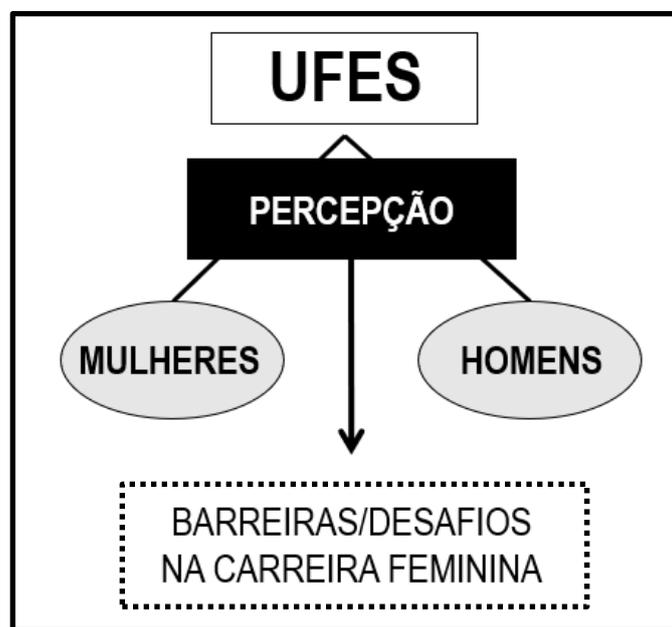
Como as oportunidades do desenvolvimento profissional das mulheres servidoras se configuram no âmbito da Ufes?

Como servidores mulheres e homens percebem a possibilidade de desenvolvimento profissional da profissional mulher dentro da instituição?

#### 1.4. OBJETIVOS

A partir da contextualização e da apresentação do problema, foi traçado o objetivo geral desta pesquisa que consiste em: **Analisar e descrever a percepção dos servidores (mulheres e homens) da Ufes sobre as barreiras ao desenvolvimento da carreira das mulheres na instituição**, cuja configuração pode ser vista na Figura 2.

**Figura 2 – Objetivo geral da pesquisa**



Fonte: Elaboração própria.

Para alcançar o objetivo geral estabelecido, foram traçados objetivos específicos conforme listados a seguir:

- a) Investigar a participação das mulheres nos cargos de gestão (cargos de direção e funções gratificadas) da Ufes;
- b) Levantar a percepção dos servidores (mulheres e homens) sobre barreiras de crescimento profissional das mulheres (TAE e docentes) na Ufes;

#### 1.5. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO

Como produto técnico obtido, elaborou-se uma cartilha digital sobre equidade de gênero no serviço público, com encaminhamento de boas práticas de gestão e

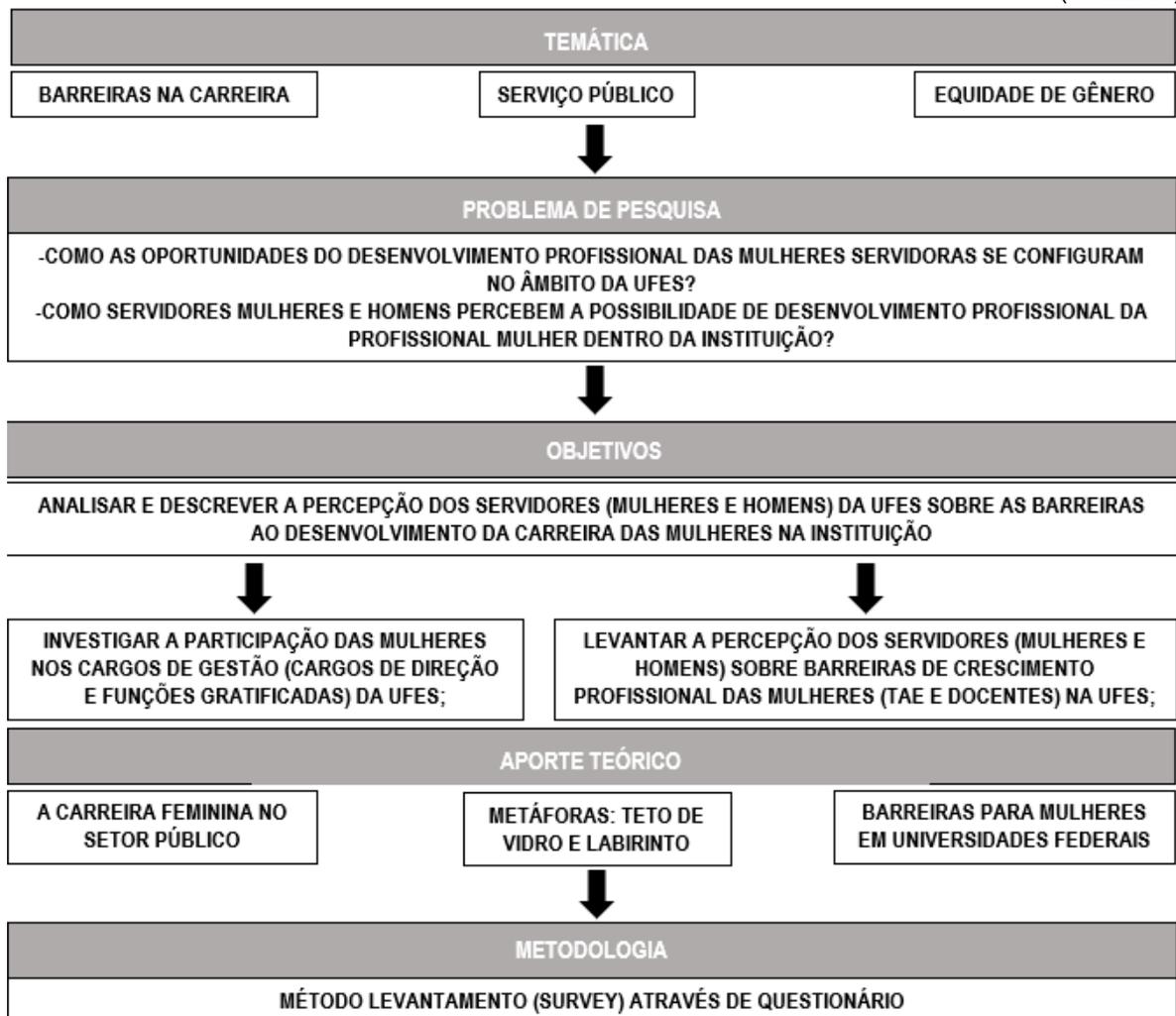
para as relações interpessoais no trabalho, visando contribuir com a melhoria no ambiente acadêmico e desenvolvimento da carreira das mulheres dentro da instituição.

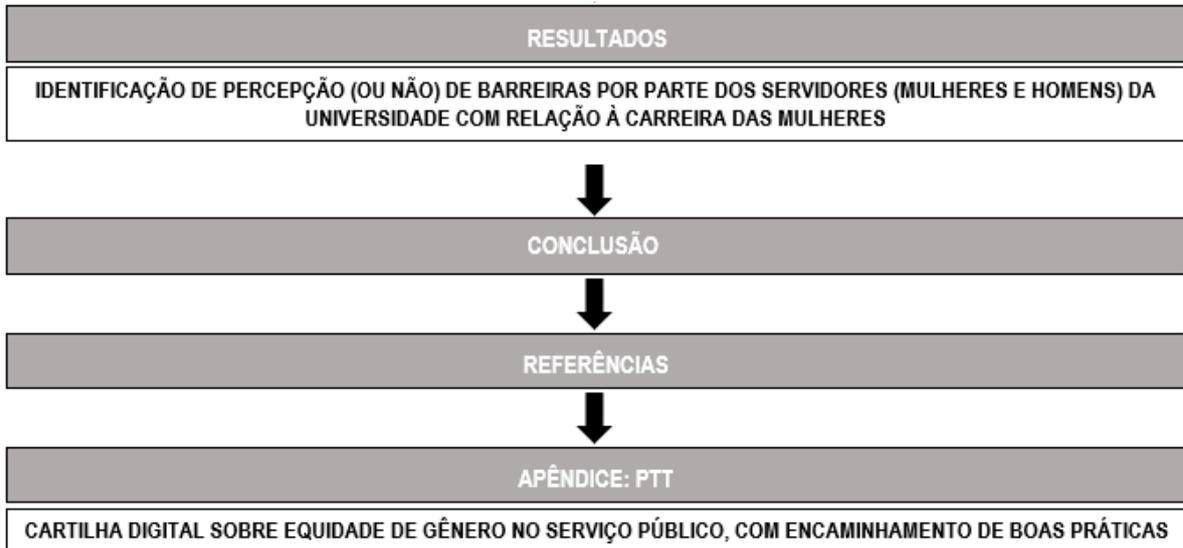
Este estudo e o produto técnico confeccionado estão em consonância à “Linha 2 –Tecnologia, inovação e operações no setor público”, particularmente em seu “Projeto estruturante 4: Transformação e inovação organizacional”, pois este versa sobre a "Administração Pública, Participação e Igualdade Social", que abarca o tema em análise.

Diante disso, a forma como esse estudo foi desenvolvido está estruturada através do esquema geral, de acordo com a Figura 3.

**Figura 3 – Esquematização geral da pesquisa**

(Continua)





Fonte: Elaboração própria.

## 1.6. DELIMITAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A pesquisa se justifica porque as universidades, além de instituições de ensino, possuem um papel social fundamental, promovendo direitos e inclusão, impulsionando políticas públicas conforme os anseios da sociedade. Dessa forma, a igualdade de gênero que é um direito humano garantido constitucionalmente e uma condição prévia para o desenvolvimento sustentável global, torna-se um tópico relevante dentro do ambiente acadêmico. Partindo desse pressuposto, o lócus de análise foram os quatro *campi* da Ufes, localizados nas cidades de Vitória (em Goiabeiras e Maruípe); Alegre, no sul do Estado; e São Mateus, no norte capixaba.

Cabe ressaltar que, dentro da Política de Governança da Ufes, instituída pela Portaria nº Portaria nº 1.071 de 11 de maio de 2017, são elencados um conjunto de princípios em seu art. 5º, dentre os quais destaca-se o item "VII - equidade: garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis, políticos e sociais" (UFES, 2022c, p. 3). Além disso, desde meados de 2020, a Ufes é signatária do SDG Accord, que promove o alinhamento das instituições de ensino superior com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU, o que inclui o ODS 5 que versa sobre igualdade de gênero e empoderamento (UFES, 2022e). O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufes para o para o período 2021-2030 (Resolução nº 05, de 31 de março de 2021 do Conselho Universitário), também estabeleceu, dentro do "Mapa Estratégico: Gestão", as

ações afirmativas como um dos "objetivos estratégicos transversais da gestão (OTG3)" (UFES, 2022d, p. 114).

Dentro desse contexto, Feeney e Stritch (2017), abordam sobre a relevância das "políticas favoráveis à família" para criação de um ambiente de trabalho saudável e com resultados positivos dentro das organizações públicas. Além disso, ressaltam que essas políticas são mecanismos úteis para apoiar as carreiras das mulheres e aumentar a equidade de gênero nos empregos públicos (FEENEY; STRITCH, 2017, p. 422). As "políticas favoráveis à família" (acesso a licenças médicas remuneradas, licenças familiares, flexibilidade de horários, oportunidades de teletrabalho, creche no local de trabalho etc.) aumentam o *work-life balance* (WLB), ou seja, o equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho dos funcionários (FEENEY; STRITCH, 2017, p. 423).

As "políticas favoráveis à família" são necessárias, todavia, insuficientes para potencializar o WLB das mulheres, pois os problemas culturais e as normas informais não são facilmente solucionadas com políticas formais no ambiente organizacional. Apesar disso, o setor público deve fazer todo possível para aumentar a diversidade de gênero na força de trabalho, sendo as "políticas favoráveis à família" uma importante ferramenta para maximizar as oportunidades de progressão na carreira das mulheres (FEENEY; STRITCH, 2017, p. 441).

Perante o exposto, essa pesquisa pretende contribuir para ampliação do debate sobre a equidade de gênero no âmbito público, ao mesmo tempo que proporciona dados e reflexões importantes acerca da matéria investigada. O estudo justifica-se ainda em razão do quantitativo elevado de mulheres TAE e docentes na instituição (vide Tabela 2), tendo em vista que os resultados descritos podem subsidiar a implementação de mecanismos que tornem o ambiente mais equitativo, justo e humano para todos os servidores. Lins (2020, p. 179) aponta que "a diversidade como um todo representa um fator crítico de sucesso para as organizações", dessa forma, a maior representatividade feminina nos ambientes profissionais, deve ser um propósito a ser almejado, pois também suscita maior valor para a instituição.

## 2. APORTE TEÓRICO

Esta seção apresenta o aporte teórico da pesquisa e, por isso, discorre a respeito de temas relacionados ao objeto de estudo. Inicialmente aborda sobre como a carreira das mulheres é gerenciada no setor público. Na sequência, expõe os principais pontos relativos às metáforas do teto de vidro e do labirinto, as quais se propõem a esclarecer as barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no meio organizacional. Por fim, último tópico levanta questões sobre as barreiras enfrentadas pelas mulheres em suas carreiras dentro das universidades e institutos federais.

### 2.1. A CARREIRA DAS MULHERES NO SETOR PÚBLICO

No âmbito da administração pública federal brasileira, seguindo o rumo do mercado de trabalho em geral, houve um incremento gradual das mulheres no decorrer das últimas décadas. Com a promulgação da Constituição Federal de 1988, vigente no Brasil, a investidura em cargo ou emprego público tornou-se condicionada a aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, conforme a natureza e a complexidade da função (BRASIL, 2022a).

No art. 37, inciso II, tem-se que:

**II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 2022a);**

Dessa forma, observa-se como consequência direta do dispositivo supracitado que o ingresso no serviço público brasileiro passou a ocorrer de forma mais igualitária, se comparado ao mercado de trabalho privado, em consonância com o princípio constitucional da impessoalidade. Contudo, a literatura indica que ainda na atualidade permanece a segregação hierárquica entre os gêneros.

No setor público os cargos de confiança do governo são de livre provimento, denominados: Grupo-Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE). O DAS divide-se em seis níveis

hierárquicos e as FCPE em quatro níveis, sendo esta categoria reservada apenas aos servidores efetivos. De acordo com a Lei nº 13.346, de 10 de outubro de 2016, que criou as FCPE, os cargos de DAS 1, 2, 3 e 4 se equiparam às FCPE 1,2,3 e 4 para todos os efeitos legais e regulamentares. Via de regra, os níveis 1 e 2 são mais operacionais, os níveis 3 e 4 são intermediários e os níveis 5 e 6 são mais estratégicos (ENAP, 2018, p.11).

Dados indicam que entre os DAS 1, 2 e 3, a proporção de homens e mulheres é bastante similar, sendo que entre os anos de 2000 e 2018, o percentual de mulheres em média foi de 46,55%, com pouca variação ao longo do período. A partir do nível 4, nota-se uma diminuição da participação das mulheres nos cargos de confiança, chegando à maior diferença na ocupação do nível DAS-6, com ocupação média de 19,77% pelo sexo feminino (ENAP, 2018, p. 20). Com relação às FCPE, o boletim da Enap (2018) revela que as FCPE 1 a 3 possuem uma tendência de ocupação por mulheres em torno de 40% do total, enquanto a FCPE 4 tem um percentual de ocupação de aproximadamente 30% do total. Assim, observa-se que em ambos os casos há uma tendência de quanto maior a relevância do cargo ou função, menor o percentual de mulheres nomeadas.

Outro dado apresentado no documento é com relação a diferença na remuneração média recebida. De 2000 a 2016 houve uma queda na desigualdade entre as remunerações médias, que saiu de aproximadamente 18% para 9,75%. Contudo, nos anos subsequentes houve um sutil acréscimo, chegando a 10,5% (ENAP, 2018, p. 18). Diante disso, apesar de todos os servidores ingressarem recebendo a mesma remuneração, a baixa representatividade nos cargos de confiança, ou seja, nas posições de liderança do poder executivo federal, as quais possuem maior contrapartida financeira, impactam também na ampla diferença salarial entre homens e mulheres.

A distribuição dos servidores entre os ministérios do poder executivo federal também foi abordada por Enap (2018, p. 17). Observa-se a concentração de mulheres em ministérios dos Direitos Humanos, do Desenvolvimento Social, do Turismo, da Cultura, da Saúde e da Educação, áreas e ocupações consideradas tipicamente femininas, enquanto os ministérios da Justiça e Segurança Pública; do Transporte, Portos e Aviação Civil; de Minas e Energia; da Agricultura, Pecuária e

Abastecimento; da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações; da Transparência e Controladoria Geral da União, por exemplo, possuem maior expressão masculina (ENAP, 2018, p. 17). Em outra publicação, divulgada pela BBC Brasil, pesquisadores da Universidade de Oxford, Fundação Getúlio Vargas (FGV) e Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), elencaram os ministérios mais cobiçados pelos políticos no país como sendo: Cidades, Planejamento, Fazenda, Casa Civil, Educação, Minas e Energia e Saúde. Por outro lado, as pastas que despertam pouco interesse são as dos Direitos Humanos, dos Esportes, do Turismo e da Cultura, além das Secretaria de Promoção da Igualdade Racial e Secretaria Especial de Políticas para Mulheres, as quais perderam status de ministério em 2016 (PASSARINHO, 2018). Dessa forma, relacionando os estudos supracitados, é possível constatar uma maior presença masculina em ministérios com maior prestígio e poder de decisão. Além disso, em consulta ao portal GOV.BR, em agosto de 2022, das 23 pastas ministeriais existentes, apenas o ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos possui uma mulher como titular do cargo, o que equivale a 4,3% de representatividade feminina (BRASIL, 2022c).

Entretanto, recentemente o governo publicou a Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, objetivando reorganizar e padronizar, no âmbito da administração pública federal, a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança, de maneira a simplificar o número de espécies e níveis remuneratórios. A nova norma instituiu duas novas espécies de cargos destinados às atividades de direção, de chefia e de assessoramento: os Cargos Comissionados Executivos (CCE) divididos em dezoito níveis, e as Funções Comissionadas Executivas (FCE) que possuem dezessete níveis, sendo estas últimas destinadas exclusivamente ocupantes de cargo efetivo. Já os CCE deverão ser ocupados em 60% por servidores de carreira. Nos anexos da Lei, foi estabelecida a relação entre os antigos e novos cargos, sendo que o antigo nível DAS-6, de maior hierarquia, corresponde ao novo nível CCE-17. A legislação dá prazo até março de 2024 para que as transformações dos atuais cargos, funções e gratificações de livre provimento ocorram (BRASIL, 2021).

O art. 10 dessa nova normativa dispõe que futuro decreto deverá definir os requisitos mínimos para ocupação dos CCE e FCE dos níveis 11 a 17, e disciplinar a exigência de divulgação do perfil profissional desejável e da possibilidade da

utilização de processos de pré-seleção para escolha de interessados (BRASIL, 2021). Nesse sentido, as novas regras são uma iniciativa interessante para auxiliar na superação dos desafios ligados às nomeações para cargos de chefia e direção, especialmente os dos maiores níveis, com o estabelecimento de critérios gerais e específicos para que a gestão subsidie as nomeações políticas de natureza discricionária, o que pode vir a contribuir para o combate a inequidade de gênero nos altos postos da administração pública federal.

## 2.2. TEORIAS

A metáfora é uma figura de linguagem comparativa, que possibilita aos indivíduos a oportunidade de ampliar os pensamentos sobre o mundo, e consequentemente enxergar e agir de novas maneiras (MORGAN, 2016, p. 21). Assim, conforme Morgan (2006, p. 21), a metáfora torna-se um instrumento para compreender o que se reconhece como organização, e oferece novas perspectivas para investigar e explicar os problemas organizacionais. Todavia, ressalta que qualquer teoria ou perspectiva adotada no estudo das organizações, embora capaz de criar ideias valiosas, é incompleta, parcial e potencialmente enganosa. Logo, nenhuma teoria isolada jamais trará o ponto de vista perfeito que sirva a todos os propósitos. O desafio reside em aprender a utilizar as metáforas para descobrir novas maneiras de ver, entender e modificar as situações as quais se deseja administrar (MORGAN, 2016. p. 23). A seguir são apresentadas duas relevantes teorias sobre o assunto em tela.

### 2.2.1 A metáfora do teto de vidro

A metáfora conhecida como *glass ceiling* (teto de vidro), foi precursora dentro da temática da desigualdade de gênero nas organizações. O termo foi cunhado pela primeira vez nos EUA em 1986 por Hymowitz e Schellhardt em um relatório do *Wall Street Journal* para exemplificar as barreiras invisíveis que as mulheres enfrentam ao subir na escada corporativa, e desde então vêm sendo estudado extensivamente (YU, 2018, p. 1).

Vaz (2013, p. 765) expõe que o fenômeno teto de vidro caracteriza-se pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira, o que resulta em

sua sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações. É observado mesmo quando as mulheres são dotadas de características produtivas idênticas ou superiores às de seus congêneres do sexo masculino.

Para combater as dificuldades que as mulheres (e minorias) têm em avançar para cargos de gestão e tomada de decisão nos EUA, foi estabelecida em 1991 uma comissão intitulada *U. S. Glass Ceiling Commission*, fundamentada no Título II da Lei dos Direitos Civis americana. O grupo composto por 21 membros, analisou as barreiras invisíveis existentes e emitiu recomendações para eliminar esses impedimentos ao desenvolvimento da carreira, por meio de alguns relatórios publicados (YU, 2018, p. 2). Foi então atestado na época que a força de trabalho americana era segregada por gênero e raça, visto que os homens brancos ocupavam a maioria dos cargos de alta administração nas corporações (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995, p. 12).

Essas barreiras foram identificadas a partir de três níveis: Barreiras sociais que podem estar fora do controle direto do negócio (ex.: a "Barreira da Diferença" manifestada em estereótipos, preconceitos e preconceitos conscientes e inconscientes relacionados a gênero, raça e etnia); Barreiras estruturais internas dentro do controle direto do negócio (ex.: falta de oportunidades para desenvolvimento de carreira e treinamento; pouco ou nenhum acesso a networking); e Barreiras Governamentais (ex.: Falta de monitoramento e aplicação da lei eficazes) (U.S. GLASS CEILING COMMISSION, 1995, p. 7). Apesar da comissão ter se dissolvido com o fim do mandato em 1996, o tema continua a ser debatido em muitas instituições governamentais, profissionais e acadêmicas (YU, 2018, p. 2).

O fenômeno do teto de vidro é definido por um tipo específico de desigualdades de gênero e de raça que se diferem de outros tipos de discriminações (COTTER *et al.*, 2001, p. 656). Para tanto, Cotter *et al.* (2001) apontam quatro critérios que devem ser atendidos para que possa se definir uma desigualdade de gênero (ou outra) como um efeito de teto de vidro: 1) Deve representar uma diferença racial ou de gênero que não é explicada por outras características relevantes para o trabalho do funcionário (ou seja, são diferenças residuais em

razão da raça ou gênero); 2) Deve representar uma diferença racial ou de gênero que é maior em níveis mais altos do que em níveis mais baixos da hierarquia; 3) Deve representar uma desigualdade racial ou de gênero nas chances de avanço para níveis mais altos, e não apenas na proporção de cada gênero ou raça atualmente nesses níveis; e 4) Deve representar uma desigualdade racial ou de gênero que aumenta ao longo da trajetória da carreira (COTTER *et al.*, 2001, p. 656).

Conforme salientado por Yu (2018), estudos sobre a metáfora “teto de vidro” costumam enfatizar as barreiras sistemáticas e sociopsicológicas como impedimentos para o avanço das mulheres em cargos de gestão superiores, porém, apesar da importância de destacar esses obstáculos, os motivos que auxiliam o sucesso feminino têm recebido pouca atenção na administração pública. Dessa forma, em seu estudo discorre sobre os fatores que contribuem para o avanço da carreira das autoridades policiais femininas em nível federal. Diante dos dados de pesquisa, a estratégia mais relatada para progressão na carreira é a persistência, definida no estudo como “acreditar em si mesmo e perseverar apesar dos obstáculos”. Se colocar à disposição para transferências de forma a assumir novas tarefas e maximizar as oportunidades é o segundo artifício mais citado para o avanço na carreira. Na sequência, tem-se a participação em programas de desenvolvimento de liderança ou de supervisores e gerentes. Por fim, destaca-se a importância de ter um mentor, especialmente em ocupações não tradicionais, como a polícia (YU, 2018, p. 12).

### **2.2.2 A metáfora do labirinto**

Eagly e Carli (2007, p. 1), por sua vez, argumentam que a metáfora do “labirinto” estaria mais adequada na sociedade atual do que a metáfora do “teto de vidro”, em razão das mudanças ocorridas nas últimas décadas. A princípio as barreiras eram absolutas e o acesso a cargos importantes era explicitamente negado, contudo, com o passar do tempo, mulheres ocuparam esses espaços e se tornaram executivas, governadoras de estado, presidentes de nações etc., fato que contesta essa afirmação. Outro ponto é que, para as autoras, a metáfora do “teto de vidro” presume que homens e mulheres têm igual acesso a cargos de nível básico e intermediário, o que também não ocorre na realidade. Esta metáfora por

representar um obstáculo único e invariável, falha em incorporar a complexidade e a variedade de desafios que as mulheres podem enfrentar em suas jornadas de liderança.

Dessa forma,

**um preconceito geral contra as mulheres parece operar com força aproximadamente igual em todos os níveis. A escassez de mulheres dirigentes nas corporações é a soma da discriminação que operou em todos os níveis, não evidência de um obstáculo específico ao avanço à medida que as mulheres se aproximam do topo. O problema, em outras palavras, não é um teto de vidro (EAGLY; CARLI, 2007, p. 3, tradução nossa).**

Em contrapartida, o "labirinto" transmite a ideia de uma jornada complexa em direção a um objetivo. Os caminhos para as mulheres que almejam os cargos de liderança existem, entretanto são cheios de voltas e reviravoltas. Como todos os labirintos têm uma rota viável para o centro, entende-se que os objetivos são alcançáveis. "A metáfora reconhece os obstáculos, mas não é, em última análise, desencorajadora" (EAGLY; CARLI, 2007, p. 2). Portanto, no entendimento de Eagly e Carli (2007, p. 2) é necessário compreender as várias barreiras que compõem esse labirinto e como algumas mulheres as contornaram, visando uma maior eficácia das estratégias a serem adotadas. Assim, as autoras destacam como obstáculos enfrentados pelas mulheres: os vestígios de preconceitos que beneficiam os homens e penalizam as mulheres (os quais acarretam as diferenças salariais e a lentidão nas promoções destas, por exemplo); a resistência particular à liderança feminina, que engloba questões de estilo e autenticidade de liderança, devido à longa história de dominação masculina desses papéis; e, especialmente, o desafio de equilibrar trabalho e responsabilidades familiares. Torna-se claro que quando uma mulher atinge o auge de sua carreira isso é resultado de muitas reviravoltas em muitos momentos desafiadores (EAGLY; CARLI, 2007, p. 2).

Se faz necessário, desse modo, que as organizações enxerguem a delicadeza e a complexidade do problema e combatam simultaneamente suas diversas causas (EAGLY; CARLI, 2007, p. 6). Dessa forma, as referidas autoras apontam algumas intervenções fundamentais a serem implementadas por parte da gestão das instituições, as quais são destacadas no Quadro 2.

## Quadro 2 – Intervenções necessárias por parte da gestão

<b>(a)</b> aumentar a conscientização das pessoas sobre os agentes psicológicos do preconceito em relação às líderes femininas e trabalhar para eliminar essas percepções;
<b>(b)</b> mudar o costume de avaliar o valor dos indivíduos para a empresa através das horas gastas no trabalho, e utilizar formas objetivas de apurar a produtividade do colaborador;
<b>(c)</b> reduzir a subjetividade da avaliação de desempenho para combater os efeitos do preconceito tanto na contratação quanto na promoção;
<b>(d)</b> usar ferramentas de recrutamento aberto, como agências de recrutamento e seleção, ao invés de depender apenas de referências e redes de relacionamento para o preenchimento de vagas;
<b>(e)</b> garantir um grupo de mulheres em cargos executivos – não apenas uma ou duas mulheres
<b>(f)</b> evitar ter apenas um único membro feminino dentro de cada equipe, pois conforme estudos, em menor número, as mulheres tendem a ser ignoradas pelos homens;
<b>(g)</b> ajudar a fortalecer as redes de relacionamento das mulheres;
<b>(h)</b> preparar as mulheres para os cargos de comando, com a designação de atribuições desafiadoras, isto é, proporcionar experiências de desenvolvimento pessoal para oportunizar futuras promoções;
<b>(i)</b> estabelecer práticas de recursos humanos favoráveis à família como: horários flexíveis, teletrabalho, opções de creche para dependentes e/ ou creche no local do trabalho; provisões para assistência a idosos, entre outras;
<b>(j)</b> permitir que os funcionários com responsabilidade parental tenham mais tempo para provar para eles mesmos que são dignos de promoção (recomendação particularmente dirigida às organizações que estabeleceram progressões de carreira do tipo “ <i>up or out</i> ”).
<b>(k)</b> possibilitar as mulheres de alto desempenho que se afastaram da força de trabalho uma oportunidade de retornar a cargos de responsabilidade quando as circunstâncias de suas vidas mudarem;
<b>(l)</b> incentivar a participação masculina em benefícios/licenças familiares, pois ter muito mais mulheres do que homens recebendo esses benefícios pode prejudicar as carreiras das mulheres devido à expectativa de que apenas elas utilizem dessas opções.

Fonte: Elaboração própria a partir de Eagly e Carli (2007, p. 6, tradução nossa).

Essas intervenções são vistas por Eagly e Carli (2007, p. 8) como algumas das ações por parte da gestão que de fato funcionam, as quais de forma isolada provocam mudanças, porém, conjuntamente, podem fazer toda a diferença.

Rath, Mohanty e Pradhan (2019), investigaram os aspectos que determinam o desenvolvimento da carreira das mulheres em cada nível organizacional (ou seja, os fatores que impedem e que impulsionam a progressão na carreira das mulheres), analisando especificamente o caso das gerentes em bancos do setor público

indiano com base na metáfora do labirinto (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2019, p. 25).

O estudo identificou que um dos principais fatores que impactam negativamente a progressão na carreira das mulheres é a internalização das responsabilidades familiares e domésticas como papel principal das mulheres, com base na cultura e tradição indianas. Isso representa o maior obstáculo para as decisões de avanço de carreira. As entrevistadas da pesquisa sugeriram que o "trabalho de cuidar" seja valorizado e integrado ao "trabalho da organização", para que haja assim uma "desfeminização" do trabalho doméstico, e os parceiros sejam motivados a compartilhar as responsabilidades. Dessa forma, a definição de trabalhador ideal sairia do modelo de uma pessoa que dedica tempo total à organização sem quaisquer responsabilidades externas, para alguém que dá tempo de qualidade à família, à organização e à sociedade como um todo (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2019, p. 31). Além disso, desenvolveram um modelo alternativo de organização, na perspectiva das mulheres gerentes. O modelo de organização foi cocriado a partir das discussões do grupo focal, sendo um modelo de trabalho holístico que visa integrar o trabalho doméstico, ocupacional e social das mulheres, valorizando o trabalho em todos os lugares (RATH; MOHANTY; PRADHAN, 2019, p. 30).

### 2.3. AS BARREIRAS PARA MULHERES EM UNIVERSIDADES FEDERAIS

No Brasil a primeira universidade legalmente fundada pelo governo federal foi em 1920 no estado do Rio de Janeiro, a partir do Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920, com a união da Escola Polytechnica, a Faculdade de Medicina e a Faculdade de Direito (FÁVERO, 2006, p. 22). A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, define as universidades como "instituições pluridisciplinares, de formação dos quadros profissionais de nível superior, de pesquisa, de extensão e de domínio e cultivo do saber humano" (BRASIL, 1996b). Já a Constituição Federal de 1988 (BRASIL, 2022a), aponta em seu art. 207 que "as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão". A obediência

a este princípio, é algo peculiar das universidades e institutos federais, não necessariamente observado em outras instituições de ensino superior privadas como faculdades e centros universitários (AMBROSINI, 2019, p. 48). Atualmente, no Brasil existem 69 universidades federais, em consulta ao Portal e-MEC feita em agosto de 2022 (MEC, 2022).

Conforme citado anteriormente no item 1.3, o ingresso na carreira universitária federal ocorre via concurso público, tanto para o cargo de Técnico-Administrativo em Educação (TAE), quanto para o cargo do magistério superior. Ambas as carreiras são estruturadas por legislação específica, sendo a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005 (BRASIL, 2005) voltada aos TAE, e a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012 (BRASIL, 2012) aos docentes, mas todos se submetem-se ao regime jurídico único dos servidores públicos civis: Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990 (BRASIL, 1990). Os postos de trabalho das atividades de suporte como limpeza, vigilância e manutenção das instituições, são exercidos por meio da contratação de empresas terceirizadas. Conforme Miranda *et al* (2013, p. 108), os gestores universitários possuem, em muitos casos, a característica de exercerem cumulativamente funções de docente/pesquisador com cargos administrativos, o que os distingue dos gestores das outras organizações públicas e privadas.

Os cargos máximos de gestão das universidades federais são os cargos de reitor e seu vice, os quais podem ser ocupados somente por docentes integrantes da carreira do magistério superior com título de doutor, conforme Decreto Federal nº 1.916, de 23 de maio de 1996, que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes (BRASIL, 1996a). Segundo o art. 1º, o reitor e o vice-reitor serão nomeados pelo Presidente da República, escolhidos dentre os indicados em listas tríplices elaboradas pelo colegiado máximo da instituição correspondente. Em contrapartida, a escolha dos demais cargos de gestão, tais como pró-reitores, secretários, superintendentes, entre outros, fica a critério de cada instituição, respeitando o princípio da autonomia administrativa (AMBROSINI, 2019, p. 55). Nesse contexto, Giatti e Ubeda (2021, p. 9), apontam que no Brasil das 69 universidades federais existentes, apenas 15 mulheres ocupam 21,7% dos cargos de reitoria, e 54 homens ocupam 78,3% dos referidos cargos, com base em dados de março de 2020.

Um dos pontos que geram desequilíbrio na carreira acadêmica de algumas mulheres é o tempo dedicado à maternidade. Para amenizar esse quadro, em 2011 a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), regulamentou a licença maternidade remunerada para as bolsistas. Em 2021, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), entidade ligada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações, passou a oferecer a possibilidade de inclusão da licença maternidade no Currículo Lattes, visto que esse tempo dedicado aos filhos gerava uma lacuna nos currículos e impactava a avaliação de produtividade das pesquisadoras (UFES, 2022b).

Nesse universo, alguns estudos dentro da literatura acadêmica investigam sobre as dificuldades no desenvolvimento profissional feminino nas instituições de ensino superior federais. Segundo resultados do estudo desenvolvido por Campello (2011, p. 163), a partir das entrevistas realizadas com reitoras, foi possível observar a existência de um teto de vidro nas universidades federais em razão dos estereótipos de gênero atribuídos as mulheres, além da necessidade de um grande esforço por parte delas para que os múltiplos papéis em sua vida (familiares, domésticos, profissionais etc.) interfiram o menos possível em sua carreira. Logo, indica que dentro dessas instituições de ensino as principais barreiras e dificuldades para as gestoras estão ligadas aos estereótipos de gênero e ao conflito trabalho-família (CAMPELLO, 2011, p. 164). De modo semelhante, Grangeiro e Militão (2021), apontam como os motivos mais relevantes para a menor representatividade feminina nos cargos de direção da universidade pesquisada: a exclusão das mulheres das redes informais de relacionamento masculinas (como, por exemplo, *happy hour*, *eventos etc.*), as quais contribuem para ascensão profissional entre os próprios pares; e a "percepção fundamentada em estereótipos femininos que os homens possuem das mulheres" (GRANGEIRO; MILITÃO, 2021, p. 1).

Já Barbosa e Oliveira (2021), identificaram em seu estudo no Instituto Federal de Brasília, que as mulheres da instituição encontram barreiras como discriminações relacionadas à idade, pressões sobre ser líder e cumprir com outras tarefas, além de opressão ao se posicionar em reuniões (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021, p. 58). Silva (2018) verificou que, na Universidade Federal do Pernambuco (UFPE), apesar de existir maior número de mulheres no quadro geral de servidores, os homens na área da docência assumem mais cargos de gestão e

consequentemente ganham valores mais altos em razão das gratificações recebidas, além de ascendem hierarquicamente em menor tempo que as mulheres. Ademais, Campos (2017) observou em sua pesquisa que as mulheres que ocupam cargos de alta gerência nas universidades federais mineiras passam por um processo de legitimação de seu trabalho, especialmente relativo ao processo de tomada de decisão, para estabelecer o empoderamento de suas atividades. Verificou ainda que, os estereótipos se fazem muito presentes, e há uma limitação para alcance de cargos de maior nível por parte delas.

### 3. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

Este capítulo trata sobre os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, traçados para o alcance do objetivo geral e específicos delineados anteriormente, conforme mostrado no Quadro 3.

**Quadro 3 – Objetivos**

Objetivo geral	Objetivos específicos
Analisar e descrever a percepção dos servidores (mulheres e homens) da Ufes sobre as barreiras ao desenvolvimento da carreira das mulheres na instituição	Investigar a participação das mulheres nos cargos de gestão (cargos de direção e funções gratificadas) da Ufes
	Levantar a percepção dos servidores (mulheres e homens) sobre barreiras de crescimento profissional das mulheres (TAE e docentes) na Ufes

Fonte: Elaboração própria.

O estudo ocorreu em três fases. A primeira, por meio da coleta de dados, a partir dos instrumentos descritos no item 2.3, e através dos procedimentos de coleta de dados indicados no item 2.4. A segunda fase da pesquisa teve como objetivo a análise dos dados colhidos com as ferramentas descritas no item 2.5, considerando os objetivos específicos da pesquisa, delineados *a priori*. A terceira e última fase, se deu na elaboração das considerações finais, conforme os resultados apurados, consubstanciando-se no produto técnico-tecnológico produzido.

#### 3.1. ABORDAGEM E TIPOLOGIA DA PESQUISA

O desenvolvimento do campo da presente pesquisa implicou na coleta de dados por meio de questionários de natureza objetiva, o que por sua vez possibilita caracterizar a abordagem da pesquisa como quantitativa. De acordo com Richardson (1999, p. 70), essa abordagem propõe-se a garantir resultados precisos e sem distorções de análise e interpretação, de forma a obter certa margem de segurança quanto às inferências. Dentro dessa proposta, a pesquisa realizada pode ser classificada como descritiva, pois a partir dos dados coletados, tratados e analisados, foi possível apresentar as características das barreiras percebidas pelos funcionários (técnicos e professores) integrantes da comunidade interna da Ufes, no tocante à carreira das mulheres. Essa caracterização ancora-se no conceito

apresentado por Gil (2002, p. 42), para quem as pesquisas descritivas visam descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

**Quadro 4 – Procedimentos metodológicos**

<b>Abordagem</b>	Quantitativa
<b>Tipologia</b>	Descritiva
<b>Amostra</b>	382 funcionários (técnicos e professores) integrantes da comunidade interna da Ufes
<b>Coleta de dados</b>	Questionários on-line e impresso
<b>Tratamento dos dados</b>	Os dados coletados foram dispostos em tabelas para permitir a realização de cálculos estatísticos
<b>Análise dos dados</b>	Análises estatísticas descritivas

Fonte: Elaboração própria.

### 3.2. FONTE DE DADOS E AMOSTRA

Inicialmente, com o intuito de elaborar o referencial teórico, utilizou-se dados secundários extraídos de artigos e livros. Posteriormente, junto aos participantes da pesquisa obteve-se os dados primários.

A amostra total de participantes foi composta por 382 indivíduos integrantes da comunidade de servidores da instituição (TAE e professores), com grau de confiabilidade entre 90 e 95%. Estes foram estratificados por grupos – mulheres e homens.

### 3.3. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos para a coleta de dados foram identificados e elaborados de forma a atender aos objetivos específicos da pesquisa, subdivididos conforme segue:

**Quadro 5 – Instrumentos de coleta de dados**

<b>Amostra</b>	<b>Instrumento</b>	<b>Escala Utilizada</b>
Mulheres	a) Questionário sociodemográfico – Apêndice A (p. 77)	-
	b) Questionário de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional – Apêndice B (p. 79)	Escala de Barreiras no Desenvolvimento de Carreira das Mulheres (CONTRO, 2021): - BARREIRAS EXTERNAS: 13 ITENS E 7 DIMENSÕES. - BARREIRAS INTERNAS: 4 ITENS E 1 DIMENSÃO.
	c) Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto (IPBC-R) – Apêndice C (p. 81)	Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto (IPBC-R), versão reduzida (MELO; SILVA; ANDRADE, 2020): - 9 ITENS E 4 DIMENSÕES.
Homens	a) Questionário sociodemográfico – Apêndice D (p. 82)	-
	b) Questionário de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino – Apêndice E (p. 84)	Desenvolvido de forma adaptada a partir da escala utilizada para as participantes mulheres (CONTRO, 2021).

Fonte: Elaboração própria.

### **3.3.1 Para participantes autodeclaradas como do gênero feminino**

Para as participantes foram aplicados os seguintes instrumentos de coleta de dados:

a) Questionário sociodemográfico – Apêndice A (p. 77):

Este questionário foi confeccionado com o intuito de aferir as características sociodemográficas dos participantes, como: gênero; cor ou raça; idade; estado civil; escolaridade; se possui filhos ou não; a idade do(s) filho(s); cargo e nível do cargo; tempo de trabalho no cargo; se já exerceu cargo comissionado; e gênero da chefia imediata.

b) Questionário de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional – Apêndice B (p. 79):

Foi utilizado o questionário de crenças e estereótipos sobre o crescimento no trabalho de mulheres com base na Escala de Barreiras no Desenvolvimento de

Carreira das Mulheres elaborada por Contro (2021), e adaptada a realidade da instituição da presente pesquisa.

Contro (2021) desenvolveu um instrumento com o intuito de identificar e mensurar as barreiras que impedem ou limitam a carreira das mulheres. Este divide-se entre barreiras externas e barreiras internas. As barreiras externas são compostas por 42 itens distribuídos em 8 dimensões: Conflito Trabalho-Família (seis itens); Teto de Vidro (quatro itens); Labirinto de Cristal (seis itens); Abelha Rainha (nove itens); Práticas Discriminatórias de Remuneração (três itens); Práticas Pró Equidade de Gênero (quatro itens); Fazer Mais para Ser Reconhecida (quatro itens); Discriminação por Gênero (seis itens); (ex.: “Acredita que quanto mais elevada é a posição profissional, mais difícil de alcançar por questões de gênero”). Já as barreiras internas são organizadas em apenas uma dimensão e dezesseis itens (ex.: “Deixa de se manifestar em diversas situações no ambiente de trabalho por acreditar que dificilmente será ouvida”). Os itens são mensurados por escalas do tipo *Likert* de cinco pontos, variando entre 1 = Nada representativo e 5 = MUITÍSSIMO representativo (CONTRO, 2021, p. 21).

c) Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto (IPBC-R) – Apêndice C (p. 81):

O Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira (IPBC) foi um instrumento elaborado por Cardoso (2009), que consiste numa tradução e adaptação metodológica à população portuguesa do *Career Barriers Inventory - Revised* (CBI-R), desenvolvido por Swanson *et al.*, (1996) (REIS, 2014, p. 14), e fundamenta-se teoricamente no conceito de barreira da carreira (CARDOSO, 2009, p. 22).

Neste estudo, foi utilizado o Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto (IPBC-R), uma versão reduzida do instrumento português, adaptado a realidade brasileira por Melo, Silva e Andrade (2020). Este possui enfoque em barreiras do tipo externas, sendo estruturado em 26 itens distribuídos em 4 dimensões: Falta de Suporte (dez itens), ex.: “*Ter pouca informação acerca do mundo do trabalho*”; Discriminação Sexual (sete itens), ex.: “*Ser alvo de assédio sexual no trabalho*”; Discriminação Étnica (cinco itens), ex.: “*Ser alvo de*

*discriminação racial em promoções na profissão ou na carreira*"; e Restrição de Oportunidades (quatro itens), ex.: "Não ter oportunidades de progressão na profissão") (MELO; SILVA; ANDRADE, 2020, p. 70). A escala de resposta é organizada em escala do tipo *Likert* de sete pontos (onde "1" corresponde a "não é ou não será uma barreira" e "7" a "dificultará completamente") para avaliar o grau em que cada barreira dificultará a progressão na carreira (CARDOSO, 2009, p. 23).

### **3.3.2 Para participantes autodeclaradas como do gênero masculino:**

Para os participantes masculinos foram utilizados os seguintes instrumentos:

a) Questionário sociodemográfico – Apêndice D (p. 82):

De forma semelhante ao questionário confeccionado para a amostra feminina, este instrumento serviu para aferir as características sociodemográficas dos participantes autodeclarados do sexo masculino.

b) Questionário de crenças e estereótipos ao desenvolvimento profissional feminino – Apêndice E (p. 84):

Com base no questionário proposto para as participantes femininas, foi desenvolvido questionário específico com itens para o grupo masculino, de forma a avaliar como as crenças e estereótipos sobre o crescimento profissional das mulheres são percebidas pelos servidores do sexo masculino (ex.: "Acredito que as mulheres possuem menor capacidade técnica ou intelectual do que os colegas homens de progredir na carreira").

## **3.4. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

A coleta de dados se deu por meio de um levantamento (*survey*) com a aplicação de questionários e inventário, utilizando-se da ferramenta "Enquetes da Ufes". Essa plataforma permite elaborar pesquisa eletrônica à comunidade universitária, além de acompanhar o resultado da pesquisa *on-line*. Por meio desse sistema, foram enviados convites aos e-mails do público-alvo para que participassem da pesquisa (Apêndice F).

Assim, aqueles interessados, ao clicarem no *link* foram redirecionados para o sítio do questionário, onde acessaram a princípio o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido - TCLE (Apêndice G) e, caso selecionassem a alternativa “Declaro que fui informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo”, concordaram com a participação na pesquisa, e iniciaram o questionário na sequência.

### 3.5. TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados coletados foi feita com apoio do software JASP (*Jeffrey's Amazing Statistics Program*), versão 0.16. Prévio ao tratamento inferencial dos dados, foram analisados discrepantes, assim como frequência e desvio padrão. Na sequência foram executados procedimentos de análise fatorial exploratória para avaliação da estrutura interna e dimensões consequentes do questionário de pesquisa, eliminando-se os itens que não possuíam pertinência estatística (REPPOLD; GURGEL; HUTZ, 2014). Adicionalmente testes de precisão do tipo alfa de Cronbach avaliaram a consistência interna das facetas do instrumento na adaptação deste estudo.

Posteriormente foram calculados os escores de soma dos questionários e procedidas interpretações conforme os parâmetros de média, desvio padrão, mínimo e máximo, os pontos de corte e níveis de respostas dos participantes em cada uma das dimensões específicas, segundo amostra do próprio estudo.

### 3.6. ASPECTOS ÉTICOS

O projeto desta pesquisa não foi submetido para avaliação do Comitê de Ética em Pesquisa – CEP da Ufes, pois de acordo com a Resolução CNS n.º 510 de 07 de abril de 2016, em seu art. 1º têm-se: "Parágrafo único. Não serão registradas nem avaliadas pelo sistema CEP/CONEP: I – pesquisa de opinião pública com participantes não identificados" (BRASIL, 2016).

As pesquisas de opinião pública são definidas pela mesma resolução em seu artigo 2º, XIV, como:

**Art. 2º, XIV [...] consulta verbal ou escrita de caráter pontual, realizada por meio de metodologia específica, através da qual o participante, é convidado a expressar sua preferência, avaliação ou o sentido que atribui a temas, atuação de pessoas e organizações, ou a produtos e serviços; sem possibilidade de identificação do participante (BRASIL, 2016).**

O entendimento da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – Conep é de que as pesquisas de opinião pública, sem possibilidade de identificação do participante, não devem ser submetidas à apreciação pelo Sistema CEP/Conep (BRASIL, 2022b).

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como descrito no capítulo anterior (3. Métodos e Procedimentos), para realizar o diagnóstico sobre a percepção dos servidores sobre as barreiras e desafios do desenvolvimento da carreira das mulheres na Ufes, a pesquisa teve como base além do questionário sociodemográfico, outros dois instrumentos: o Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto (IPBC-R) (MELO; SILVA; ANDRADE, 2020) e a Escala de Barreiras no Desenvolvimento de Carreira das Mulheres (CONTRO, 2021), ambos com alterações e ajustes para aplicação na presente pesquisa. Dessa forma, este capítulo apresenta e analisa os dados coletados, o levantamento das evidências psicométricas dos instrumentos usados, bem como a análises executadas para propondo-se responder aos objetivos da pesquisa.

### 4.1. DADOS SOCIODEMOGRÁFICOS

A amostra do estudo contou a com participação 393 servidores da Ufes, sendo que destes 11 registros foram excluídos por não preencheram a totalidade do instrumento. A distribuição das respostas teve maioria feminina, com 265 participantes que se autodeclararam como mulheres (69,37%), frente a 115 respondentes homens (30,10%), sendo 2 registros optaram por não declarar (0,5%).

Com relação ao grupo das mulheres, os dados indicaram que a idade das participantes variou entre 25 e 67 anos, com média de 41 anos. Referente à cor/raça, houve predominância da cor branca n=167 (63,02%), seguida por parda n=82 (30,94%) e preta n=12 (4,53%). Além disso, a maior parte da amostra é composta por mulheres casadas n=157 (59,25%), seguidas por solteiras n=75 (28,30%) e por separadas n=28 (10,57%). Referente ao quantitativo de filhos 115 (43,40%) não possuem filhos e, dentre as 150 que possuem (56,60%), 135 (90%) possuem 1 ou 2 filhos.

Quanto ao nível de escolaridade 263 (99,25%) detêm de ensino superior. Não obstante, no que tange ao cargo ocupado na instituição, 195 (73,58%) das participantes são TAE, 68 (25,66%) são professoras efetivas e 2 (0,75%) são servidoras temporárias. Dentre as servidoras TAE, 105 (39,62%) são Nível D e 79

(29,81%) são Nível E. No que se refere a lotação das servidoras, a maioria se concentra no campus de Goiabeiras n=176 (66,42%), seguidos por Maruípe n=42 (15,85%), Alegre n=27 (10,19%) e São Mateus n=20 (7,55%). As unidades organizacionais que apresentaram maior expressividade na amostra foram respectivamente: Centro de Ciências da Saúde (CCS) n=30, Pró-Reitoria de Administração (PROAD) n=20, Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) n=18, Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES) n=17, Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania (PROAECI) n=16, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas (CCJE) n=15, Centro de Ciências Humanas e Naturais (CCHN) n=15, juntas correspondem a 49,43% do total do grupo. Dentre as participantes, 133 (50,19%) afirmaram que não tiveram oportunidade de exercer algum cargo de gestão, e 20 (7,55%) tiveram oportunidade, mas recusaram. Ademais, 141 (53,41%) responderam ter atualmente um homem como chefia imediata.

Por outro lado, com relação ao grupo de homens, as idades variaram entre 26 e 68 anos, com média de 43 anos. Os dados demonstraram que 69 (58,97%) dos participantes declararam ser de cor branca, 38 (32,48%) de cor parda, e 9 (7,69%) de cor preta. Quanto ao estado civil, 63 (53,85%) são casados, 40 (34,19%) são solteiros e 9 (7,69%) são separados. No que diz respeito ao nível de escolaridade 111 (94,87%) possuem o ensino superior. Referente aos cargos que ocupam na instituição, 91 (77,77%) dos participantes são TAE, 24 (20,51%) são docentes efetivos e, 2 (1,71%) são servidores temporários. Dentre os servidores TAE, 49 (41,88%) pertencem ao Nível D e 35 (29,91%) ao Nível E.

A maior parte dos servidores desenvolve suas atribuições no campus de Goiabeiras n=84 (71,79%), seguidos por São Mateus n=15 (12,82%), Maruípe n=9 e Alegre n=9 (7,69% cada). As unidades organizacionais que se destacaram no grupo de homens foram respectivamente: Pró-Reitoria de Administração (PROAD) n=22, Superintendência de Infraestrutura (SI) n=13, Centro Universitário Norte do Espírito Santo (CEUNES) n=10, Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) n=7 e Centro de Ciências da Saúde (CCS) n=7, as quais juntas corresponderam a 50,43%. Além disso, 51 (43,59%) afirmaram que já tiveram oportunidade de exercer algum cargo de gestão, ao passo que, 56 (47,86%) responderam que não, e 10 (8,55%) tiveram oportunidade, mas recusaram. No que se refere a atual chefia imediata, 72 (61,54%) indicaram ter um homem como chefe

imediate e 44 (37,61%) uma mulher. Segue abaixo a Tabela 4, com a síntese dos dados sociodemográficos da amostra da pesquisa.

**Tabela 4 – Síntese dos dados sociodemográficos da amostra**

(Continua)

Variáveis sociodemográficas	Mulheres		Homens	
	N	%	N	%
<b>Idade</b>				
20-29	10	3,77	7	5,98
30-39	117	44,15	49	41,88
40-49	92	34,72	28	23,93
50-59	38	14,34	21	17,95
60-69	8	3,02	12	10,26
<b>Raça/Cor</b>				
Branco(a)	167	63,02	69	58,97
Pardo(a)	82	30,94	38	32,48
Preto(a)	12	4,53	9	7,69
Amarelo(a)	2	0,75	0	0,00
Indígena	1	0,38	0	0,00
Não declarado	1	0,38	1	0,85
<b>Estado civil</b>				
Casado(a)	157	59,25	63	53,85
Solteiro(a)	75	28,30	40	34,19
Separado(a)	28	10,57	9	7,69
Viúvo(a)	1	0,38	0	0,00
Não declarado	4	1,51	5	4,27
<b>Escolaridade</b>				
Ensino fundamental	0	0,00	0	0,00
Ensino médio	2	0,75	6	5,13
Ensino superior	263	99,25	111	94,87
<b>Cargo</b>				
TAE (Nível A)	1	0,38	1	0,85
TAE (Nível B)	0	0,00	2	1,71
TAE (Nível C)	10	3,77	4	3,42
TAE (Nível D)	105	39,62	49	41,88
TAE (Nível E)	79	29,81	35	29,91
Professor Efetivo	68	25,66	24	20,51
Servidor temporário (celetista, terceirizado, etc.)	2	0,75	2	1,71
<b>Campi de lotação</b>				
Goiabeiras	176	66,42	84	71,79
Maruípe	42	15,85	9	7,69
Alegre	27	10,19	9	7,69
São Mateus	20	7,55	15	12,82
<b>Já exerceu cargo de gestão</b>				
Sim	112	42,26	51	43,59
Não teve oportunidade	133	50,19	56	47,86
Teve oportunidade, mas recusou	20	7,55	10	8,55
<b>Chefia imediata atual</b>				
Mulher	122	46,04	44	37,61

Variáveis sociodemográficas	Mulheres		Homens	
	N	%	N	%
Homem	141	53,21	72	61,54
Não sabe	1	0,38	1	0,85
Não declarado	1	0,38	0	0,00

Fonte: Elaboração própria.

## 4.2. EVIDÊNCIAS DE ESTRUTURA INTERNA E PRECISÃO DOS INSTRUMENTOS

### 4.2.1 Evidências de estrutura interna dos questionários de barreiras para mulheres

Inicialmente realizou-se procedimentos fatoriais independentes (mulheres e homens), para levantamento da evidência de estrutura interna e precisão dos questionários utilizados (REPPOLD; GURGEL; HUTZ, 2014).

Para mulheres, a princípio foi feito a análise dos componentes principais com o intuito de checar a viabilidade dos dados à análise fatorial e o número de fatores a serem extraídos, aspectos corroborados pelos resultados significativos do KMO e Barlett ( $p < 0,001$ ). A partir do gráfico de sedimentação, foram testadas soluções de estrutura interna para o questionário feminino com três e quatro fatores, optando-se pela solução com três fatores, para seguir com análise fatorial exploratória (método de extração do eixo principal) com rotação Promax com Normalização de Kaiser.

A Tabela 5 apresenta as cargas fatoriais e a distribuição dos respectivos itens por fator do questionário aplicado às mulheres, além da quantidade final de itens e os índices de confiabilidade do tipo Alfa de Cronbach de cada um deles.

**Tabela 5 - Cargas fatoriais e distribuição dos itens por fator da escala para mulheres**

ITENS	(Continua)		
	FATORES		
	1	2	3
Recebe menos reconhecimento de atuação em comparação aos homens nesta instituição	,90		

ITENS	FATORES		
	1	2	3
Sente que suas habilidades e competências são colocadas à prova mais vezes em relação a dos profissionais homens	,90		
Percebe a ausência de políticas organizacionais/institucionais que visem minimizar a discriminação de gênero	,79		
Percebe desaprovação ao exercer funções que são tidas como inadequadas a pessoas do meu gênero como por exemplo, engenharia, ciência, matemática, tecnologia.	,74		
Ouve piadas machistas no ambiente de trabalho desta instituição	,71		
Observa a ausência de espaços e canais de confiança para delatar situações de discriminação de gênero	,67		
Obtém menor oportunidade de desenvolvimento de carreira em relação aos homens.	,66		
Acredita que quanto mais elevada é a posição profissional, mais difícil de alcançar por questões de gênero.	,65		
Percebe dificuldades de movimentação na carreira (horizontal e vertical) por causa do gênero.	,65		
<b>TOTAL DE ITENS</b>	<b>9</b>		
<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>0,91</b>		
Acredita que a vida doméstica e as demandas familiares interferem nas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho)		,54	
Percebe que as demandas profissionais impactam o bem-estar e as relações familiares		,45	
Acredita não ter habilidades para atuação em papéis de liderança nesta instituição		,44	
Acredita ser incapaz tecnicamente ou intelectualmente para progredir na carreira		,30	
<b>TOTAL DE ITENS</b>	<b>4</b>		
<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>0,48</b>		
Ter pouca informação sobre possíveis alternativas de formação após os estudos			,84
Não ter oportunidades de formação adequadas aos meus objetivos de carreira			,76
Haver falta de oportunidades para pessoas do meu sexo em áreas não tradicionais			,74
Não ter oportunidades de progressão na profissão			,71

ITENS	FATORES		
	1	2	3
As perspectivas de emprego na minha área de formação serem pouco promissoras			,65
Ter dificuldade em planejar a minha carreira devido à instabilidade na economia do país			,48
<b>TOTAL DE ITENS</b>	<b>6</b>		
<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>0,85</b>		

Fonte: Elaboração própria.

Os três fatores encontrados receberam a seguinte nomenclatura: percepção das mulheres sobre barreira de gênero (Fator 1), percepção das mulheres sobre barreira interna e familiar (Fator 2) e percepção das mulheres sobre barreira no meio organizacional (Fator 3). O primeiro fator contempla situações de preconceito ou discriminação baseada no gênero e ausência de políticas organizacionais que visem minimizar essas experiências. O segundo fator abarca aspectos relacionados à autoimagem, isto é, às crenças e percepções da mulher acerca de si mesma, bem como às dificuldades de conciliar as demandas familiares e laborais (conflito trabalho-família). Já o terceiro fator refere-se aos desafios no meio organizacional presentes na trajetória profissional das mulheres.

Os itens “Sente-se inferiorizada ao apresentar comportamentos tidos como femininos, tais como ser gentil, ser harmoniosa, ser doce”; “As pessoas do sexo oposto serem mais frequentemente promovidas que pessoas do meu sexo”; “Deixa de se manifestar em diversas situações no ambiente de trabalho por acreditar que dificilmente será ouvida”; e “Precisa ajustar os próprios comportamentos para ser valorizada” – foram excluídos por se repetirem em mais de um fator.

#### **4.2.2 Evidências de estrutura interna dos questionários de barreiras percebidas pelos homens sobre a carreira das mulheres**

Com relação aos homens, foram executados os mesmos passos metodológicos explicitados anteriormente. Dessa forma, também houve a análise dos componentes principais com o intuito de checar a viabilidade dos dados à análise fatorial e o número de fatores a serem extraídos, com resultados expressivos do KMO e Barlett. Testou-se soluções de estrutura interna com base

no gráfico de sedimentação para as escalas envolvendo os itens do questionário masculino com dois e três fatores, optando-se pela solução com dois fatores, para então seguir com análise fatorial exploratória (método de extração do eixo principal) com rotação Promax com Normalização de Kaiser.

A Tabela 6 apresenta as cargas fatoriais e os respectivos itens por fator do questionário aplicado aos homens. Os dois fatores encontrados foram intitulados de forma similar aos fatores do questionário aplicado às mulheres, ou seja: percepção dos homens sobre barreira de gênero (Fator 1), percepção dos homens sobre barreira interna e familiar (Fator 2). O primeiro fator contempla a percepção dos homens frente a situações de preconceito/discriminação vivenciada por mulheres em razão do gênero e de ausência de políticas organizacionais que visem minimizar as experiências de discriminação. O segundo fator por sua vez engloba itens relacionados visão dos homens sobre a autoimagem feminina e as dificuldades de conciliar as demandas familiares e laborais (conflito trabalho-família) das mulheres. Ademais, a Tabela 6 apresenta a quantidade final de itens e os respectivos índices de confiabilidade do tipo Alfa de Cronbach.

**Tabela 6 - Cargas fatoriais e distribuição dos itens por fator da escala para homens**

(Continua)

ITENS	FATORES	
	1	2
Percebo que as mulheres possuem maior dificuldade de movimentação na carreira dentro desta instituição (horizontal e vertical)	,83	
Observo que as mulheres recebem menos reconhecimento de atuação em comparação aos homens nesta instituição	,81	
Noto que quanto mais elevada é a posição profissional, mais dificuldade as mulheres possuem de alcançá-la	,80	
Acredito que as habilidades e competências das mulheres são colocadas à prova mais vezes em relação a dos profissionais homens	,80	
Sinto que as mulheres sofrem desaprovação ao exercer funções que são tidas como inadequadas a pessoas do sexo feminino como por exemplo, engenharia, ciência, matemática, tecnologia	,75	

ITENS	FATORES	
	1	2
Percebo que as mulheres obtêm menor oportunidade de desenvolvimento de carreira nesta instituição em relação aos homens	,74	
Percebo a ausência de políticas organizacionais/institucionais que visem minimizar a discriminação de gênero	,62	
Observo que as mulheres ouvem piadas machistas no ambiente de trabalho desta instituição.	,61	
Observo a ausência de espaços e canais de confiança para delatar situações de discriminação de gênero	,56	
<b>TOTAL DE ITENS</b>	<b>9</b>	
<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>0,89</b>	
Acredito que a vida doméstica e as demandas familiares das mulheres interferem nas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho)		,61
Acredito que mulheres não possuem habilidades para atuação em papéis de liderança nesta instituição		,54
Acredito que as mulheres possuem menor capacidade técnica ou intelectual do que os colegas homens de progredir na carreira		,37
Acredito que as demandas profissionais das mulheres impactam o bem-estar e as relações familiares		,37
<b>TOTAL DE ITENS</b>	<b>4</b>	
<b>ALFA DE CRONBACH</b>	<b>0,52</b>	

Fonte: Elaboração própria.

O item “Penso que as mulheres que apresentam comportamentos tidos como femininos, tais como ser gentil, ser harmoniosa, ser doce, são menos valorizadas profissionalmente” – foi excluído por se repetir em mais de um fator.

Por fim, os itens: “Percebe que as mulheres que ocupam posições de topo adquirem características masculinizadas”; “Acredita não ter habilidades para atuação em papéis de liderança nesta instituição”; “Ser alvo de assédio sexual no trabalho”; “Percebo que as mulheres são menos ouvidas em situações no ambiente de trabalho em razão do seu gênero”; “Percebo que as mulheres precisam ajustar os próprios comportamentos para serem valorizadas no trabalho”; “Observo que as mulheres que ocupam posições de liderança nesta instituição adquirem

características masculinizadas” foram excluídos por não apresentarem o seu respectivo correspondente em ambos questionários (homens e mulheres).

Salienta-se que a respeito da dimensão “percepção sobre barreira no meio organizacional” este aspecto não foi contemplado no questionário dos homens devido aos objetivos traçados de uma investigação focada na carreira das mulheres.

#### 4.3. PERCEPÇÃO DE BARREIRAS

A adaptação da Escala de Barreiras no Desenvolvimento de Carreira das Mulheres (CONTRO, 2021) corresponde as dimensões "Barreira de Gênero" e "Barreira Interna e Familiar", as quais possuem escala do tipo *Likert* variando de 1 "discordo fortemente" a 5 "concordo fortemente". Dessa forma, as respostas assinaladas como “Nem concordo, nem discordo”; "Concordo moderadamente" e "Concordo fortemente" foram consideradas como indicadores de percepção de barreiras. Já o instrumento Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira - Revisto (IPBC-R) (MELO; SILVA; ANDRADE, 2020) foi adaptado à dimensão intitulada "Barreira no Meio Organizacional", a qual também possui escala do tipo Likert, porém, neste caso, varia de 1 "não é ou não será uma barreira" a 7 "dificultará completamente". Por conseguinte, as respostas indicadas como “Dificultará moderadamente”; “Dificultará muito” e “Dificultará completamente” foram consideradas como indicadores de percepção de barreiras. A Tabela 7 apresenta os valores média e desvio padrão e de dispersão mínimo e máximo, obtidos a partir dos dados extraídos com a aplicação do questionário, segundo cada dimensão.

**Tabela 7 – Análise descritiva: parâmetros por dimensão**

(Continua)

Dimensão	Gênero	Parâmetro	Valor	Indicadores de Percepção de Barreiras
Barreira de Gênero	Homem	Média	21,087	“Nem concordo, nem discordo”; "Concordo moderadamente" e "Concordo fortemente"  (≥ a 27)
		Desvio Padrão	8,870	
		Mínimo	9,00	
		Máximo	43,00	
	Mulher	Média	27,052	
		Desvio Padrão	9,521	
		Mínimo	9,00	
		Máximo	45,00	

Dimensão	Gênero	Parâmetro	Valor	Indicadores de Percepção de Barreiras
<b>Barreira Interna e Familiar</b>	Homem	Média	7,381	"Nem concordo, nem discordo"; "Concordo moderadamente" e "Concordo fortemente" (≥ a 15)
		Desvio Padrão	2,917	
		Mínimo	1,00	
		Máximo	16,00	
	Mulher	Média	10,932	
		Desvio Padrão	3,439	
		Mínimo	4,00	
		Máximo	20,00	
<b>Barreira no Meio Organizacional</b>	Mulher	Média	21,478	"Dificultará moderadamente"; "Dificultará muito" e "Dificultará completamente" (≥ a 28)
		Desvio Padrão	9,891	
		Mínimo	2,00	
		Máximo	42,00	

Fonte: Elaboração própria.

Com relação à dimensão "barreira de gênero", é possível constatar que os homens percebem menos as barreiras de gênero sobre a carreira das mulheres do que as próprias mulheres, sendo que para eles não existem barreiras, pois o valor da média (21,087) ficou abaixo do critério de indicador de barreira (≥ a 27), contudo para elas a média (27,052) mostrou-se acima do referido indicador. A respeito da dimensão "barreira interna e familiar", a análise dos dados aponta que não existem indicativos de barreiras muito acentuadas, nem para os homens e nem para as mulheres da instituição, visto que a média de ambos os grupos ficou abaixo do critério de indicador de barreira (≥ a 15). Entretanto, ainda assim, para as mulheres a média (10,932) apresentou-se maior do que a média para os homens (7,381). Por fim, a dimensão de "barreira no meio organizacional" restrita ao grupo das mulheres, teve sua média (21,478) expressa abaixo do critério de indicador de barreira (≥ a 28).

A Tabela 8 abaixo apresenta o quantitativo de participantes por gênero que possuem percepção de barreiras em cada dimensão, conforme os critérios apontados anteriormente.

**Tabela 8 – Porcentagem de participantes com percepção de barreiras**

Dimensão	Indicadores de Percepção de Barreiras	Quantitativo de Participantes		Participantes com Percepção de Barreiras
<b>Barreira de Gênero</b>	"Nem concordo, nem discordo"; "Concordo moderadamente" e "Concordo fortemente" ( $\geq$ a 27)	Homem	104	<b>29 (27,88%)</b>
		Mulher	249	<b>133 (53,41%)</b>
<b>Barreira Interna e Familiar</b>	"Nem concordo, nem discordo"; "Concordo moderadamente" e "Concordo fortemente" ( $\geq$ a 15)	Homem	105	<b>4 (3,8%)</b>
		Mulher	249	<b>38 (15,26%)</b>
<b>Barreira no Meio Organizacional</b>	"Dificultará moderadamente"; "Dificultará muito" e "Dificultará completamente" ( $\geq$ a 28)	Mulher	228	<b>72 (31,57%)</b>

Fonte: Elaboração própria.

Como descrito através da Tabela 7, é possível corroborar por meio da Tabela 8 que aproximadamente o dobro das respondentes mulheres constata barreiras  $n= 133 (53,41\%)$  no tocante à sua própria carreira, do que os homens constata em relação à carreira delas  $n= 29 (27,88\%)$ , no que tange a dimensão "barreira de gênero". Em contrapartida, acerca da dimensão "barreira interna e familiar", apenas  $3,8\% (n= 4)$  dos homens e  $15,26\% (n= 38)$  das mulheres assinalaram acima do indicador de barreira ( $\geq$  a 15), isto é, exprimiram a existência de barreiras desta dimensão. Apesar de pouco expressivo, ainda assim, observa-se que há uma grande diferença de percepção entre os grupos analisados. Sobre a "barreira no meio organizacional" tem-se que  $31,57\% (n= 72)$  das participantes mulheres percebem a existência de barreiras dessa dimensão.

#### 4.4. SÍNTESE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em síntese, percebeu-se que os homens não conseguem identificar a existência de barreiras de gênero sobre a carreira das mulheres servidoras da Ufes,

em contrapartida, as mulheres constataam a existência de barreiras categorizadas como barreiras de gênero, porém apenas uma parcela pequena do estudo identifica as barreiras internas e familiares e as barreiras do meio organizacional. Mais da metade das mulheres participantes indicaram a presença de barreiras de gênero como: receber menos reconhecimento, menor oportunidade de desenvolvimento e dificuldades de movimentação na carreira, além de ausência de políticas institucionais para lidar com a discriminação de gênero no ambiente de trabalho.

Estes resultados podem se relacionar com aqueles identificados por Barbosa e Oliveira (2021, p. 57), que evidenciaram em seu estudo que as barreiras na carreira das mulheres se manifestam, por exemplo, com a necessidade de demonstração de características distintas dos seus perfis, além da existência da prática de interrupções desnecessárias da mulher por um homem (denominada *maninterrupting*). Sobre esse aspecto, Grangeiro e Militão (2021, p. 9) destacam que muitas vezes, quando a mulher consegue se expor em ambientes masculinizados, ela percebe que sua voz não é ouvida. Os autores indicam que há diferentes percepções das próprias mulheres a respeito das práticas discriminatórias à ascensão na carreira ou no exercício profissional, pois algumas afirmam que podem acontecer de forma expressa ou não conforme a situação, e outras afirmam não perceber tais condutas (GRANGEIRO; MILITÃO, 2021, p. 8).

De modo similar, o estudo de Campello (2011, p. 83) aponta sobre a necessidade da existência de atributos como "coragem, persistência, garra, força e determinação" na personalidade das mulheres para o enfrentamento dos desafios e dificuldades que permeiam a trajetória da carreira das reitoras, além da relevância na construção de redes de relacionamento, conforme destacado também por Eagly e Carli (2007) na metáfora do "labirinto".

No que se refere ao indicativo de dificuldades para alcance de cargos de maior hierarquia, item contemplado dentro da dimensão das barreiras de gênero, Campos (2017, p. 106) corrobora essa questão em sua pesquisa, onde constata que "a progressão das mulheres em cargos de gerência é estimulada até determinado nível e em certos setores, nas universidades mineiras. Nesse sentido, Grangeiro e Militão (2021, p. 10) também observaram que não há equilíbrio entre o quantitativo de servidores homens e mulheres na ocupação de cargos de direção

de uma instituição federal de ensino superior, e que a participação feminina é menor conforme maior nível hierárquico, fenômeno semelhantemente observado por Silva (2018) na UFPE, onde os homens assumem maior número de cargos de gestão, recebem maior remuneração em decorrência disso, e ascendem com maior velocidade na carreira.

Conforme explica Ambrosini (2017, p. 5), apesar do acesso ao cargo público ser via concurso, ou seja, ser aparentemente de forma mais igualitária, isso não tem garantido paridade de representação nos cargos gerenciais nas universidades brasileiras. Dessa forma, sob a ótica das próprias servidoras a problemática envolve dificuldades estruturais e estereótipos, os quais ainda carecem de tempo e esforços para serem superados (BARBOSA; OLIVEIRA, 2021, p. 57). Ainda nessa direção, Eagly e Carli (2007, p.7) reforçam a importância de que a gestão desenvolva estratégias de conscientização de sua equipe sobre o viés implícito existente, com intuito de superação desses estereótipos, além de preparar as mulheres para assumir postos de comando. Sobre esse tópico, Yu (2018, p. 12) também destaca a participação das mulheres em programas de treinamento para o desenvolvimento de lideranças, como uma boa tática no combate ao “teto de vidro”.

Ao não indicar a existência na Ufes das barreiras relacionadas às dimensões "interna e familiar" e "do meio organizacional", os resultados deste estudo divergem, parcialmente, dos resultados dos estudos de Campos (2017, p. 104), visto que, para este as mulheres que assumem cargos gerenciais possuem, além dos desafios inerentes ao ambiente de trabalho, a responsabilização pelas atividades domésticas, porém, em seu ponto de vista, tal situação cada vez mais tem sido superada, não sendo um completo obstáculo no desenvolvimento de suas carreiras. Além disso, Campos (2017) aponta que a mulher ainda descrê em si própria e em sua capacidade "por motivos irrisórios e não concretos" (CAMPOS, 2017, p. 109), o que pode ser entendido como uma barreira interna. Ainda sobre esse ponto, os resultados do estudo de Grangeiro e Militão (2021) também são relativamente contraditórios aos resultados desta pesquisa, pois revelaram que a mulher gestora acumula papéis que a impõe sobrecarga de trabalho, o que acaba por se tornar uma barreira ao seu próprio desenvolvimento profissional.

Do mesmo modo, Eagly e Carli (2007, p. 5), consideram a pressão das responsabilidades familiares um dos obstáculos mais desafiadores para a carreira profissional das mulheres, dado que, em grande parte das vezes, são as mulheres que costumam interromper suas carreiras, seja tirando mais dias de folga ou trabalhando meio período, como forma de conciliar todas suas demandas. Como efeito, elas possuem menos tempo de experiência, o que por sua vez, possivelmente, retardará o progresso na carreira e nos ganhos recebidos. Assim, o estabelecimento de práticas de gestão de pessoas favoráveis à família como horários flexíveis, teletrabalho, opções de creche para dependentes ou creche no local do trabalho, entre outras, são citadas por Eagly e Carli (2007, p. 7) como possíveis caminhos na busca por maior equidade. Além disso, deve-se incentivar a participação masculina no usufruto desses benefícios e licenças familiares, para que a organização não crie expectativas de que apenas elas possam usá-los, e com isso, prejudicar as carreiras das mulheres em geral (EAGLY; CARLI, 2007, p. 9).

Sobre as dimensões de "barreira interna e familiar" e de "barreira no meio organizacional" apresentarem suas médias abaixo do critério de indicador de barreira, é pertinente refletir que muitas vezes os indivíduos por receio de aparentar preconceitos, tendo em vista as pressões sociais da atualidade no alcance de uma sociedade mais justa e equitativa, possam não externar de forma explícita seu real ponto de vista, como uma espécie de defesa psicológica, conforme também ressaltado por Barbosa e Oliveira (2021, p. 58).

Por fim, a edição da nova Lei nº 14.204/2021, que reorganiza a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança, reforça a existência de uma lacuna no acesso aos altos cargos da administração pública federal, e se apresenta como uma estratégia legislativa na busca de proporcionar maior transparência e igualdade nesse cenário. Mesmo apresentando-se como um dispositivo benéfico dentro dessa desafiadora jornada, é necessário que, além de interesse político, haja maior engajamento das instituições nesse sentido.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta seção são retomados os objetivos da pesquisa delineados inicialmente, contribuições gerais do estudo e da metodologia aplicada, produto técnico-tecnológico produzido como fruto da pesquisa, bem como os impactos da dissertação.

Discorre-se, ainda, sobre a possibilidade de sua replicabilidade, sua ênfase, além de sugestões de trabalhos futuros oriundos deste material.

### 5.1. RESGATANDO OS OBJETIVOS

Ao iniciar esta pesquisa, diante do problema encontrado e com a intenção de responder a indagação norteadora, foi traçado o objetivo geral, isto é, analisar e descrever a percepção dos servidores (mulheres e homens) da Ufes sobre as barreiras ao desenvolvimento da carreira das mulheres na instituição. Para o alcance do objetivo geral, foi realizado o desdobramento nos objetivos específicos que seguem:

- a) Investigar a participação das mulheres nos cargos de gestão (cargos de direção e funções gratificadas) da Ufes;
- b) Levantar a percepção dos servidores (mulheres e homens) sobre barreiras de crescimento profissional das mulheres (TAE e docentes) na Ufes.

Em relação ao primeiro objetivo específico (item "a") pode-se dizer que foi alcançado, uma vez que, fundamentado nos dados extraídos da página *web* da Progep Ufes em abril de 2022, foi possível constatar o cenário atual da distribuição dos cargos de direção e funções gratificadas da Ufes por gênero (Tabela 3). Com isso, verificou-se que há predominância de mulheres em poucas categorias dentre os cargos ocupados, e mesmo exercendo algum destes postos, isso não significa que na prática seja realmente uma função de liderança.

Quanto ao segundo objetivo específico (item "b"), é possível afirmar que foi atendido a partir da aplicação do instrumento da coleta de dados (questionário), visto que a análise dos dados obtidos permitiu afirmar como cada grupo enxerga a

existência (ou não) de barreiras em cada dimensão proposta. Assim sendo, as análises sobre a percepção dos servidores, tanto TAES quanto professores, mulheres e homens, permitiu delinear um panorama geral sobre a situação na Universidade.

Como limitações desta pesquisa, pode-se citar o perfil da amostra, em que teve baixa adesão de homens respondendo o questionário (n=115), em comparação ao quantitativo de mulheres (n=265). Outra limitação do estudo foi o fato de a amostra ter se restringido a apenas uma instituição de ensino, o que dificulta a generalização dos resultados em maior escala, mas, por outro lado, possibilitou o aprofundamento da realidade local. Adicionalmente pode ser entendido como limitação a falta de acesso a dados sobre o histórico da ocupação dos cargos por mulheres na Ufes (exceto o cargo de reitor), o que permitiria um maior detalhamento da situação da organização.

É importante considerar ainda que a despeito das inúmeras dificuldades que se fazem presentes na trajetória profissional das mulheres, muitas das quais pontuadas nesse estudo, aos poucos novos caminhos vêm sendo traçados. Para tanto, acredita-se que algumas ações de intervenção seriam interessantes e possíveis de serem aplicadas no contexto da Ufes, haja vista experiências desenvolvidas em outras instituições de ensino superior. Exemplo disso, foi a implementação em março de 2022 por parte da Universidade Federal Fluminense (UFF), da Comissão Permanente de Equidade de Gênero (CPEG), almejando a construção de um plano de equidade de gênero na instituição, com o objetivo de combater a discriminação e a violência contra mulheres dentro do universo acadêmico-científico (UFF, 2022). Tal iniciativa afigura-se como de caráter motivador para outras instituições, além de representar avanços concretos dentro do tema em discussão, por institucionalizar algo que comumente permanece apenas no campo das ideias.

Outra ação sugerida é a implementação do teletrabalho para os setores em que seja possível realizar as tarefas remotamente, com mensuração do desempenho atingido pelos servidores; e a adoção das jornadas com horários flexíveis para quem faça atendimentos presenciais, por exemplo, como forma de apoio da instituição no sentido de proporcionar uma melhor conciliação entre os

afazeres pessoais e profissionais e maior satisfação no trabalho, ou seja, aumentar o *work-life balance* dos funcionários, conforme argumentado por Feeney e Stritch (2017, p. 423). Nesse contexto, a Ufes através da recente regulamentação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) na modalidade de teletrabalho (Resolução nº 29, de 6 de dezembro de 2022 do Conselho Universitário), fundamentada no Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022, do executivo federal, sinaliza indícios promissores, mas ainda carece da efetivação de alguns trâmites burocráticos para ser concretizada.

Sugere-se ainda como ação dentro da Ufes a construção de um indicador de participação feminina nos cargos de gestão da universidade, atualizado de forma periódica, com a publicação de forma clara e de fácil acesso para o público interno e externo da instituição, de maneira a proporcionar maior transparência acerca da situação histórica e da realidade organizacional vigente, possibilitando a partir desses dados subsidiar ações as quais se façam pertinentes.

## 5.2. CONTRIBUIÇÕES GERAIS

Essa dissertação teve a intenção de contribuir com informações, e refletir sobre a temática da equidade de gênero no âmbito profissional, especificamente no serviço público, de forma a demonstrar a necessidade e as possibilidades de intervenções que assegurem o empoderamento da mulher e sua inserção nos espaços de maior poder e decisão.

Tornou-se evidente que investir em equidade de gênero pode gerar saúde, inclusão e qualidade de vida para os funcionários. Assim, considera-se que os resultados obtidos nessa pesquisa são relevantes, pois sinalizam a necessidade de aprimorar as ações empreendidas por parte da gestão, proporcionando a Ufes a possibilidade de se desenvolver e fortalecer sua imagem perante a coletividade, além de assumir seu papel impulsionador na luta por uma sociedade mais justa e humana.

Dito isso, cabe mencionar ainda que as metas de maior equidade e diversidade não se relacionam apenas ao número de mulheres que alcançam cargos de chefia, mas concerne especialmente a qualidade do ambiente de

trabalho, isto que pode proporcionar de fato inclusão e sucesso na carreira das mulheres.

### 5.3. PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Como fruto do trabalho desenvolvido, foi confeccionado um material instrucional intitulado "**Equidade de gênero na gestão pública: cartilha de boas práticas**". A concepção da cartilha foi pensada no decorrer das etapas de condução da pesquisa, e está alinhada aos resultados obtidos nesta pesquisa.

O material, apresentado no Apêndice H, propõe-se a oferecer direcionamentos para gestão de pessoas e sugestões para as relações interpessoais no trabalho, além de esclarecer conceitos relacionados a esse universo, o que em conjunto pode vir a fortalecer a equidade de gênero no ambiente acadêmico e, conseqüentemente, a aumentar a satisfação dos servidores e valorizar a imagem da instituição perante a sociedade.

### 5.4. CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS

Na confecção dessa pesquisa foram empregados instrumentos metodológicos já padronizados e experimentados, como a análise de dados públicos e aplicação de questionários on-line e impressos.

### 5.5. ADERÊNCIA

A pesquisa e o produto técnico/tecnológico foram desenvolvidos dentro da linha de pesquisa 2 – “Tecnologia, inovação e operações no setor público”, projeto estruturante 4 – “Transformação e inovação organizacional”, com foco em "Administração Pública, Participação e Igualdade Social", que abrange a temática estudada.

## 5.6. REPLICABILIDADE

Há viabilidade de adaptação e replicação da metodologia de pesquisa utilizada, não apenas em outras universidades, mas também em demais organizações públicas assemelhadas, uma vez que os procedimentos consistem essencialmente no levantamento de dados públicos e aplicação de questionários. Além disso, é possível adaptar também o PTT à realidade do local interessado.

## 5.7. ÊNFASE DA DISSERTAÇÃO

A dissertação apresentou ênfase empírico-prática da pesquisa, uma vez que foi desenvolvida análise de questões relacionadas à equidade, justiça social e liderança feminina, dentro de uma instituição pública de ensino, no caso a Ufes, com finalidade de propor mecanismos para o aperfeiçoamento da gestão acadêmica.

## 5.8. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Este trabalho evidencia a necessidade de realização de novos estudos no campo. A título de sugestão, registra-se a possibilidade de que pesquisas futuras possam realizar entrevistas em profundidade ou grupos focais com as servidoras, a fim de compreender com maiores detalhes a subjetividade da realidade das mulheres em suas trajetórias profissionais, auxiliando na formulação de políticas de gestão mais específicas e certas para a promoção da equidade na organização. Associado a essa questão, outro ponto interessante a ser investigado é a equidade de gênero sob a perspectiva da interseccionalidade com outros eixos sociais como raça, classe social, orientação sexual, geração/idade, deficiência e regionalidades, por exemplo.

Sugere-se ainda, como objeto para novos estudos, explorar o construto do *work-life balance*, isto é, o equilíbrio da vida pessoal e familiar com o trabalho, e como isso impacta de forma mais contundente a carreira das mulheres em comparação a carreira dos homens nas organizações públicas.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carolina Villa Nova; BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt. Tradução, adaptação e evidências de validade para a medida de Conflito trabalho-família. **Aval. psicol.**, Itatiba, v. 12, n. 2, p. 203-212, ago. 2013. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712013000200011&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712013000200011&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 10 mai. 2022.

AMBROSINI, Anelise Bueno. **Mulheres na Administração Universitária Federal Brasileira**: evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento. 214 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração Universitária, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/214355>. Acesso em: 08 set. 2022.

AMBROSINI, Anelise Bueno. A representação das mulheres reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo qualitativo. *In*: XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária: Universidade, Desenvolvimento e Futuro na Sociedade do Conhecimento, 2017, Mar del Plata, Argentina. **Anais...** Mar del Plata: UFSC, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181013>. Acesso em: 9 jan. 2023.

ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. **Psicologia Social**. 8ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2018.

BARBOSA, Priscila Aguiar Maia; OLIVEIRA, Marcela Ferreira. O fenômeno do teto de vidro enfrentado pelas mulheres do Instituto Federal de Brasília. **Revista Eixo**, v. 10, n. 3, p. 49-60, 2021. Disponível em: <http://revistaeixo.ifb.edu.br/index.php/RevistaEixo/article/view/891>. Acesso em: 06 jan. 2023.

BOURDIEU, Pierre. **A Dominação Masculina**. 18ª ed. Rio De Janeiro: Bertrand Brasil, 2020. 208p.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, 2022. 2022a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 19 fev. 2022.

BRASIL. **Decreto Federal nº 1.916, de 23 de maio de 1996**. 1996a. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d1916.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm). Acesso em: 08 set. 2022.

BRASIL. **Decreto Federal nº 11.072, de 17 de maio de 2022**. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho - PGD da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/D11072.htm). Acesso em: 03 mar. 2023.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas

federais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 08 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. 1996b. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm). Acesso em: 08 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm). Acesso em: 08 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012**. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreiras e Cargos de Magistério Federal. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12772.htm). Acesso em: 08 set. 2022.

BRASIL. **Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021**. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14204.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14204.htm). Acesso em: 05 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Trata sobre as diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisa em ciências humanas e sociais. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 24 maio. 2016. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Ofício Circular nº 17/2022/CONEP/SECNS/MS**. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 05 jul. 2022. 2022b. Disponível em: <https://www.cep.cefetmg.br/wp-content/uploads/sites/173/2022/07/OF%C3%8DCIO-CIRCULAR-CONEP-SECNS-MS-N.-17-2022-art.-1-CNS-510-16.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2022.

BRASIL. Planalto. **Ministros**. Brasília, DF: Palácio do Planalto, 2022. 2022c. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/conheca-a-presidencia/ministros>. Acesso em: 17 ago. 2022.

CAMPELLO, Gabriella Vasconcellos de Araújo. **A construção da carreira de reitoras**: um olhar sobre as universidades federais. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/23354>. Acesso em: 30 ago. 2022.

CAMPOS, Rafaella Cristina; SILVA, Késia Aparecida Teixeira; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Gênero e Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades. **Revista Latino-Americana**

**de Geografia e Gênero**, v. 8, n. 2, p. 97-115, 2017. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/rlagg/article/view/9674>. Acesso em: 06 jan. 2023.

CARDOSO, Paulo. **Manual do Inventário de Percepção de Barreiras da Carreira**. 1º ed. Évora: Universidade Évora, 2009. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/2517>. Acesso em: 11 abr. 2022.

CNDM - Conselho Nacional dos Direitos da Mulher. Governo do Brasil, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/assuntos/conselho>. Acesso em: 06 mar. 2022.

CONTRO, Elen Sicolin. **Escala de barreiras para o desenvolvimento da carreira das mulheres**: evidências de validade para proposição de medida. 2021. 70 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós-graduação em Psicologia da Saúde, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2021. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/2145>. Acesso em: 11 maio 2022.

COTTER, David A.; HERMSEN, Joan M.; OVADIA, Seth; VANNEMAN, Reeve. The glass ceiling effect. **Social Forces**, [s. l.], v. 80, n. 2, p. 655-681, 2001. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236778636\\_The\\_Glass\\_Ceiling\\_Effect](https://www.researchgate.net/publication/236778636_The_Glass_Ceiling_Effect). Acesso em: 06 jan. 2023.

D'AMORIM, Maria Alice. Estereótipos de gênero e atitudes acerca da sexualidade em estudos sobre jovens brasileiros. **Temas psicol.**, Ribeirão Preto, v. 5, n. 3, p. 121-134, dez. 1997. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-389X1997000300010&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1997000300010&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 30 ago. 2022.

DUARTE, A.; D'OLIVEIRA, T.; GOMES, J. «Imperium femininis»... Uma liderança de sucesso escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, jul/set 2009. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rpbg/v8n3/v8n3a02.pdf>. Acesso em 22 mar. 2022.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L.; Women and the Labyrinth of Leadership. Boston: **Business Harvard Review**, 85, 2007. 9p. Disponível em: <https://hbr.org/2007/09/women-and-the-labyrinth-of-leadership>. Acesso em: 24 ago. 2021.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Estudos e Pesquisas da Enap**: Informe de Pessoal. Brasília: ENAP, 2018. 30p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3215>. Acesso em: 09 set. 2021.

FÁVERO, Maria de Lourdes de Albuquerque. A Universidade no Brasil: das origens à Reforma universitária de 1968. **Revista Educar**, n. 28, p. 17–36, dez. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-40602006000200003>. Acesso em: 08 set. 2022.

FEM - Fórum Econômico Mundial. “**The Global Gender Gap Report 2021**”, World Economic Forum (WEF), Geneva, Switzerland, 2021. 405 p. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023>. Acesso em: 16 nov. 2021.

FEENEY, Mary K.; STRITCH, Justin M. Family-Friendly Policies, Gender, and Work–Life Balance in the Public Sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 3, p. 422-448, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371x17733789>. Acesso em: 10 dez. 2021.

GIATTI, Maria G.; UBEDA, Cristina L. A Participação das Mulheres em Cargos de Reitoria nas Universidades Federais Brasileiras: A Árdua Trajetória Rumo à Igualdade de Gênero. In: **XIII CASI Congresso de Administração, Sociedade e Inovação**, 2021, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.event3.com.br/anais/casi2020/326403-a-participacao-das-mulheres-em-cargos-de-reitoria-nas-universidades-federais-brasileiras--a-ardua-trajetoria-rumo/>. Acesso em: 08 set. 2022.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODINHO, Letícia; FILIZZOLA, Luísa; SOUSA, Rosânia R. de; SALEJ, Ana Paula. Desigualdade de gênero no serviço público. In: SOUSA, R. R. et al. (org.). **A igualdade terá o rosto da mulher**. Porto Alegre: UFRGS/CEGOV, 2021, E-book. p. 139-154. Disponível em: [https://www.ufrgs.br/cegov/files/pub\\_163.pdf](https://www.ufrgs.br/cegov/files/pub_163.pdf). Acesso em: 30 ago. 2022.

GRANGEIRO, R. da R.; MILITÃO, M. L. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 26, n. 3, 2021. DOI: 10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/e9506>. Acesso em: 08 set. 2022.

GRANT THORNTON. Women in Business 2021: janela de oportunidades. Disponível em: <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2021/>. Acesso em: 20 maio 2021.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, p. 595-609, dez. 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0100-15742007000300005>. Acesso em: 18 fev. 2022.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2ª ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. 12p. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf). Acesso em: 23 mai. 2021.

IPEA – INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014**, nº 24, Brasília: Ipea, 2016. 28p. Disponível em:

[https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=27317](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=27317). Acesso em: 18 fev. 2022.

JORGE, Ângela; DE MELO, Hildete Pereira. Gênero na indústria extrativa brasileira. **Gênero e Trabalho Infantil na Pequena Mineração**, p. 65-75, 2006. 11p. Disponível em: [http://mineralis.cetem.gov.br/bitstream/cetem/1305/1/genero\\_e\\_trabalho\\_infantil4.pdf](http://mineralis.cetem.gov.br/bitstream/cetem/1305/1/genero_e_trabalho_infantil4.pdf). Acesso em: 19 mar. 2022.

JUNIOR, Jair Jeremias; MARTINS, Vinicius Abilio. Adaptabilidade na Carreira no Serviço Público: Estudo com os Técnico-Administrativos em Educação. *In: XX Colóquio Internacional de Gestão Universitária: Universidade frente aos desafios da Pandemia – Cenários Prospectivos para a Gestão Universitária, 2021, evento virtual. Anais eletrônicos...* Florianópolis: UFSC, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230198>. Acesso em: 6 jul. 2022.

LINS, Maria Paula Beatriz Estellita. Participação feminina no trabalho: O caso do TCU. **Revista do TCU**, n. 146, p. 168-189, 2020. 22p. Disponível em: <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/1681>. Acesso em: 28 mar. 2022.

LOPEZ, Felix; GUEDES, Erivelton. **Três décadas de evolução do funcionalismo público brasileiro (1986-2017)**. Brasília: Ipea, 2020. 64p. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36328&Itemid=346](https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=36328&Itemid=346). Acesso em: 02 mar. 2022.

MEC. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Portal e-MEC**. Disponível em: <http://emec.mec.gov.br>. Acesso em: 15 ago. 2022.

MELO, Mariana Ramos de; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da; ANDRADE, Alexsandro Luiz De. Inventário de Percepção de Barreiras de Carreira: Estudo com Universitários. **Rev. bras. orientac. prof**, Campinas, v.21, n.1, p. 67-80, jun. 2020. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-33902020000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-33902020000100007&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 25 fev. 2022. <http://dx.doi.org/10.26707/1984-7270/2020v21n107>

MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Monica Carvalho Alves; FONSECA, Fernanda Pierangeli; MAFRA, Flávia Luciana Naves; MOREIRA, Lilian Barros. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5058631>. Acesso em: 09 jan. 2023.

MORGAN, Gateth. **Imagens da Organização**. 2ª ed. – 4ª Reimpressão. São Paulo: Atlas, 2006.

NUNES, Aline. Mesmo sem cerimônia de posse, Paulo Vargas assume reitoria da Ufes. **A Gazeta**, Vitória, 24 mar. 2020. Disponível em:

<https://www.agazeta.com.br/es/politica/mesmo-sem-cerimonia-de-posse-paulo-vargas-assume-reitoria-da-ufes-0320>. Acesso em: 04 abr. 2022.

OIT - ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Women in business and management: gaining momentum**. Geneva: OIT, 2015. Disponível em: [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf). Acesso em: 15 dez. 2022.

ONU Mulheres. **Planeta 50-50 em 2030**. ONU Mulheres Brasil, 2022. Disponível em: <http://www.onumulheres.org.br/planeta5050>. Acesso em: 06 mar. 2022.

ONU Mulheres. **Instrumentos Internacionais de Direitos das Mulheres - CEDAW 1979**. ONU Mulheres Brasil, 2013. Disponível em: [https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao\\_cedaw.pdf](https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2013/03/convencao_cedaw.pdf). Acesso em: 06 mar. 2022.

OSITUYO, Oladapo O. Deliberate Ceiling for Career Progress of Female Public Service Employees: A Contemporary Transformation Trend in South Africa. **Journal of International Women's Studies**, 19, p.172-186, 2018. Disponível em: <http://vc.bridgew.edu/jiws/vol19/iss3/13>. Acesso em: 25 fev. 2022.

PASSARINHO, Nathalia. Os ministérios mais cobiçados pelos políticos do Brasil, segundo pesquisa inédita de Oxford. **BBC Brasil**, Londres, 7 mar. 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-43218087>. Acesso em: 17 ago. 2022.

RATH, Tania Saritova; MOHANTY, Madhuchhanda; PRADHAN, Bibhuti Bhusan. An alternative career progression model for Indian women bank managers: A labyrinth approach. **Women's Studies International Forum**, Vol. 73, p.24-34, 2019.

REIS, Ana Catarina Grossinho. **Percepção de barreiras na carreira e diversidade de gênero**: Estudo com uma amostra de trabalhadores do sector energético. 2014. 42 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Integrado em Psicologia, Universidade de Lisboa, Lisboa, 2014. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10451/18051>. Acesso em: 11 abr. 2022.

REPPOLD, Caroline Tozzi; GURGEL, Léia Gonçalves; HUTZ, Claudio Simon. O processo de construção de escalas psicométricas. **Avaliação Psicológica**, Itatiba, v. 13, n. 2, p. 307-310, ago. 2014. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-04712014000200018&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-04712014000200018&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 06 jan. 2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Kátia Elaine de Vasconcelos e. **A representatividade das mulheres na gestão acadêmica da Universidade Federal de Pernambuco**. 2018. 114 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Gestão Pública para o

Desenvolvimento do Nordeste, Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/30649>. Acesso em: 23 mar. 2021.

SILVA, Maryanna N. de O.; COSTA, Andréa B. da. A Mulher no Mercado de Trabalho e o Debate sobre Desigualdade de Gênero. *In: Semana da Economia da UESB*, XVIII, 2019, Vitória da Conquista, Bahia. **Anais...** Vitória da Conquista: UESB, 2019. Disponível em: [http://www2.uesb.br/eventos/semana\\_economia/2019/arquivos/anais/GT5\\_A%20MULHER%20NO%20MERCADO%20DE%20TRABALHO.pdf](http://www2.uesb.br/eventos/semana_economia/2019/arquivos/anais/GT5_A%20MULHER%20NO%20MERCADO%20DE%20TRABALHO.pdf). Acesso em: 18 fev. 2022.

SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; RIBEIRO, Fernanda Teixeira Franco; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. A Presença de Mulheres Docentes em Cargos Gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária da América Latina (GUAL)**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2016v9n2p49>. Acesso em: 20 maio 2021.

SPM - SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES. **Programa Pró-equidade de Gênero e Raça** – Rompendo fronteiras no Mundo do Trabalho. Brasília, SPM, 2016. Disponível em: [www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade\\_para-site.pdf](http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/proequidade_para-site.pdf). Acesso em: 18 fev. 2022.

SWANSON, J. L.; WOITKE, M. B. Theory into practice in career assessment of women: assessment and interventions regarding perceived career barriers. **Journal of Career Assessment**, 5, 443-462, 1997.

UFES – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **A instituição**. Disponível em: <https://www.ufes.br/institui%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 04 abr. 2022a.

UFES – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Conteúdo**. Disponível em: <https://www.ufes.br/conteudo/mulheres-representam-mais-de-40-dos-pesquisadores-da-ufes>. Acesso em: 22 mar. 2022b.

UFES – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Política de Governança da Ufes**. Disponível em: <http://proplan.ufes.br/politica-de-governanca>. Acesso em: 10 ago. 2022c.

UFES – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional Ufes 2021-2030**. Disponível em: <https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030>. Acesso em: 10 mar. 2022d.

UFES – UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO. **Site ODS**. Disponível em: <https://ods.ufes.br/pt-br/quem-somos>. Acesso em: 18 jul. 2022e.

UFF – UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. UFF lança Comissão Permanente de Equidade de Gênero. **UFF**, Rio de Janeiro, 08 mar. 2022.

Disponível em: <https://www.uff.br/?q=noticias/08-03-2022/uff-lanca-comissao-permanente-de-equidade-de-genero>. Acesso em: 03 mar. 2023.

U.S. GLASS CEILING COMMISSION. **Good for business**: making full use of the nation's human capital. Washington, DC: U.S. Government Printing Office, 1995. Disponível em: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/79348>. Acesso em: 05 jan. 2023.

YU, Helen H. Glass Ceiling in Federal Law Enforcement: An Exploratory Analysis of the Factors Contributing to Women's Career Advancement. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 2, p. 183-201, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371x18794254>. Acesso em: 23 ago. 2021.

## APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO – MULHERES

**1. Como você se identifica?**

- Mulher
- Homem
- Prefiro não declarar

**2. Qual a sua idade (somente o número, ex.: 34)?**

**3. Com qual cor ou raça você se identifica (ex.: branco, preto, pardo, etc.):**

**4. Qual seu estado civil?**

- Solteiro/a
- Casado/a
- Separado/a
- Viúvo/a
- Prefiro não declarar

**5. Qual sua escolaridade?**

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior

**6. Tem filhos?**

- Sim
- Não

**7. Caso tenha respondido SIM à pergunta anterior, informe qual o número de filhos:**

**8. Qual o ano de ingresso como servidor(a) da Ufes?**

**9. Qual o seu cargo na instituição?**

- Técnico-Administrativo em Educação (Nível A)
- Técnico-Administrativo em Educação (Nível B)
- Técnico-Administrativo em Educação (Nível C)
- Técnico-Administrativo em Educação (Nível D)
- Técnico-Administrativo em Educação (Nível E)
- Professor Efetivo
- Servidor temporário (celetista, terceirizado, etc.)

**10. Qual seu *campi* de lotação?**

- Goiabeiras
- Maruípe
- Alegre
- São Mateus

**11. Em qual unidade organizacional da Ufes você exerce suas atividades?**

- Auditoria Interna - AUDIN
- Biblioteca Central - BC
- Centro de Artes - CAR

- Centro de Ciências Agrárias e Engenharias - CCAE
- Centro de Ciências da Saúde - CCS
- Centro de Ciências Exatas - CCE
- Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde - CCENS
- Centro de Ciências Humanas e Naturais - CCHN
- Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - CCJE
- Centro de Educação - CE
- Centro de Educação Física e Desportos - CEFD
- Centro Tecnológico - CT
- Centro Universitário Norte do Espírito Santo - CEUNES
- Editora Universitária - EDUFES
- Gabinete da Reitoria - GR
- Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes - HUCAM
- Instituto de Odontologia da Ufes- IOUFES
- Instituto Tecnológico - ITUFES
- Ouvidoria - OUV
- Procuradoria Federal - PF
- Pró-Reitoria de Administração - PROAD
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania - PROAECI
- Pró-Reitoria de Extensão - PROEX
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP
- Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG
- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN
- Secretaria de Avaliação Institucional - SEAVIN
- Secretaria de Cultura - SECULT
- Secretaria de Órgãos Colegiados Superiores - SOCS
- Secretaria de Relações Internacionais - SRI
- Superintendência de Comunicação – SUPEC
- Superintendência de Contabilidade e Finanças - SCF
- Superintendência de Educação a Distância - SEAD
- Superintendência de Infraestrutura - SI
- Superintendência de Tecnologia da Informação – STI
- Prefiro não declarar

**12. Você já teve oportunidade de exercer algum cargo de gestão?**

- Sim
- Não tive oportunidade
- Tive oportunidade, mas recusei

**13. Caso tenha respondido SIM à pergunta anterior, informe qual o ano assumiu pela primeira vez o cargo de gestão:**

**14. Qual gênero da sua chefia imediata?**

- Mulher
- Homem
- Não sei

**15. Desde seu ingresso na instituição você já teve uma mulher como sua chefia imediata?**

## APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DE CRENÇAS E ESTEREÓTIPOS AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

Adaptado a partir de Contro (2021)

**Orientação:** Abaixo, você encontrará uma série de afirmações sobre sua maneira habitual de sentir ou pensar. Por favor, depois de ler cada frase, assinale a opção numérica que melhor representa seus sentimentos e pensamentos habituais. O significado de cada número é o seguinte:

1	2	3	4	5				
DISCORDO FORTEMENTE	DISCORDO MODERADAMENTE	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO MODERADAMENTE	CONCORDO FORTEMENTE				
AFIRMAÇÕES				1	2	3	4	5
Acredita ser incapaz tecnicamente ou intelectualmente para progredir na carreira.								
Precisa ajustar os próprios comportamentos para ser valorizada.								
Sente-se inferiorizada ao apresentar comportamentos tidos como femininos, tais como ser gentil, ser harmoniosa, ser doce.								
Deixa de se manifestar em diversas situações no ambiente de trabalho por acreditar que dificilmente será ouvida.								
Tem dificuldade em cumprir as atividades familiares, devido à quantidade de tempo de dedicação ao trabalho.								
Acredita que a vida doméstica interfere nas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho).								
Obtém menor oportunidade de desenvolvimento de carreira em relação aos homens.								
Acredita que quanto mais elevada é a posição profissional, mais difícil de alcançar por questões de gênero.								
Percebe dificuldades de movimentação na carreira (horizontal e vertical) por causa do gênero.								

<b>Percebe que as mulheres que ocupam posições de topo adquirem características masculinizadas.</b>					
<b>Ouve piadas machistas no ambiente de trabalho desta instituição.</b>					
<b>Percebe falta de oportunidades para pessoas do meu sexo em áreas não tradicionais, como engenharia, ciência, matemática, tecnologia.</b>					
<b>Sente que suas habilidades e competências são colocadas à prova mais vezes em relação a dos profissionais homens.</b>					
<b>Recebe menos reconhecimento de atuação em comparação aos homens nesta instituição.</b>					
<b>Percebo a ausência de políticas organizacionais/institucionais que visem minimizar a discriminação de gênero.</b>					
<b>Observo a ausência de espaços e canais de confiança para delatar situações de discriminação de gênero.</b>					
<b>Acredito não ter habilidades para atuação em papéis de liderança nesta instituição.</b>					

## APÊNDICE C - INVENTÁRIO DE PERCEPÇÃO DE BARREIRAS DE CARREIRA

Adaptado a partir de Melo; Silva e Andrade (2020)

**Orientação:** Abaixo estão listadas afirmativas que caracterizam barreiras para a progressão na carreira. Utilizando a escala, responda:

**Qual o grau em que a BARREIRA INDICADA dificulta ou poderá dificultar a SUA PROGRESSÃO na carreira?**

1	2 ou 3	4	5 ou 6	7						
NÃO É OU NÃO SERÁ UMA BARREIRA	DIFICULTARÁ POUCO	DIFICULTARÁ MODERADAMENTE	DIFICULTARÁ MUITO	DIFICULTARÁ COMPLETAMENTE						
AFIRMAÇÕES				1	2	3	4	5	6	7
Ter dificuldade em planejar a minha carreira devido à instabilidade na economia do país.										
Não ter oportunidades de progressão na profissão.										
As perspectivas de emprego na minha área de formação serem pouco promissoras.										
Não ter oportunidades de formação adequadas aos meus objetivos de carreira.										
Haver falta de oportunidades para pessoas do meu sexo em áreas não tradicionais.										
Ter pouca informação acerca do mundo do trabalho.										
As pessoas do sexo oposto serem mais frequentemente promovidas que pessoas do meu sexo.										
Ser alvo de assédio sexual no trabalho.										
Ter pouca informação sobre possíveis alternativas de formação após os estudos.										

## APÊNDICE D - QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICO - HOMENS

### 1. Como você se identifica?

- Mulher
- Homem
- Prefiro não declarar

### 2. Qual a sua idade (somente o número, ex.: 34)?

### 3. Com qual cor ou raça você se identifica (ex.: branco, preto, pardo, etc.):

### 4. Qual seu estado civil?

- Solteiro/a
- Casado/a
- Separado/a
- Viúvo/a
- Prefiro não declarar

### 5. Qual sua escolaridade?

- Ensino fundamental
- Ensino médio
- Ensino superior

### 6. Qual o ano de ingresso como servidor(a) da Ufes?

### 7. Qual o seu cargo na instituição?

- Técnico-Administrativo em Educação (Nível A)
- Técnico-Administrativo em Educação (Nível B)
- Técnico-Administrativo em Educação (Nível C)
- Técnico-Administrativo em Educação (Nível D)
- Técnico-Administrativo em Educação (Nível E)
- Professor Efetivo
- Servidor temporário (celetista, terceirizado, etc.)

### 8. Qual seu *campi* de lotação?

- Goiabeiras
- Maruípe
- Alegre
- São Mateus

### 9. Em qual unidade organizacional da Ufes você exerce suas atividades?

- Auditoria Interna - AUDIN
- Biblioteca Central - BC
- Centro de Artes - CAR
- Centro de Ciências Agrárias e Engenharias - CCAE
- Centro de Ciências da Saúde - CCS
- Centro de Ciências Exatas - CCE
- Centro de Ciências Exatas, Naturais e da Saúde - CCENS
- Centro de Ciências Humanas e Naturais - CCHN
- Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - CCJE
- Centro de Educação - CE
- Centro de Educação Física e Desportos - CEFD
- Centro Tecnológico - CT
- Centro Universitário Norte do Espírito Santo - CEUNES

- Editora Universitária - EDUFES
- Gabinete da Reitoria - GR
- Hospital Universitário Cassiano Antônio Moraes - HUCAM
- Instituto de Odontologia da Ufes- IOUFES
- Instituto Tecnológico - ITUFES
- Ouvidoria - OUV
- Procuradoria Federal - PF
- Pró-Reitoria de Administração - PROAD
- Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis e Cidadania - PROAECI
- Pró-Reitoria de Extensão - PROEX
- Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas - PROGEP
- Pró-Reitoria de Graduação - PROGRAD
- Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação - PRPPG
- Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional - PROPLAN
- Secretaria de Avaliação Institucional - SEAVIN
- Secretaria de Cultura - SECULT
- Secretaria de Órgãos Colegiados Superiores - SOCS
- Secretaria de Relações Internacionais - SRI
- Superintendência de Comunicação – SUPEC
- Superintendência de Contabilidade e Finanças - SCF
- Superintendência de Educação a Distância - SEAD
- Superintendência de Infraestrutura - SI
- Superintendência de Tecnologia da Informação – STI
- Prefiro não declarar

**10. Você já teve oportunidade de exercer algum cargo de gestão?**

- Sim
- Não tive oportunidade
- Tive oportunidade, mas recusei

**11. Caso tenha respondido SIM à pergunta anterior, informe qual o ano assumiu pela primeira vez o cargo de gestão:**

**12. Qual gênero da sua chefia imediata?**

- Mulher
- Homem
- Não sei

**13. Desde seu ingresso na instituição você já teve uma mulher como sua chefia imediata?**

## APÊNDICE E - QUESTIONÁRIO DE CRENÇAS E ESTEREÓTIPOS AO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL FEMININO

Adaptado a partir de Contro (2021)

**Orientação:** Abaixo, você encontrará uma série de afirmações sobre sua maneira habitual de sentir ou pensar. Por favor, depois de ler cada frase, assinale a opção numérica que melhor representa seus sentimentos e pensamentos habituais. O significado de cada número é o seguinte:

1	2	3	4	5				
DISCORDO FORTEMENTE	DISCORDO MODERADAMENTE	NEM CONCORDO, NEM DISCORDO	CONCORDO MODERADAMENTE	CONCORDO FORTEMENTE				
AFIRMAÇÕES				1	2	3	4	5
Acredito que as mulheres possuem menor capacidade técnica ou intelectual do que os colegas homens de progredir na carreira.								
Percebo que as mulheres precisam ajustar os próprios comportamentos para serem valorizadas no trabalho.								
Penso que as mulheres que apresentam comportamentos tidos como femininos, tais como ser gentil, ser harmoniosa, ser doce, são menos valorizadas profissionalmente.								
Percebo que as mulheres são menos ouvidas em situações no ambiente de trabalho em razão do seu gênero.								
Acredito que as demandas profissionais das mulheres impactam o bem-estar e as relações familiares.								
Acredito que a vida doméstica e as demandas familiares das mulheres interferem nas responsabilidades no trabalho (como chegar no horário, cumprir as tarefas e a jornada de trabalho).								
Percebo que as mulheres obtêm menor oportunidade de desenvolvimento de carreira nesta instituição em relação aos homens.								
Noto que quanto mais elevada é a posição profissional, mais dificuldade as mulheres possuem de alcançá-la.								
Percebo que as mulheres possuem maior dificuldade de movimentação na carreira dentro desta instituição (horizontal e vertical).								

<b>Observo que as mulheres que ocupam posições de liderança nesta instituição adquirem características masculinizadas.</b>					
<b>Observo que as mulheres ouvem piadas machistas no ambiente de trabalho desta instituição.</b>					
<b>Sinto que as mulheres sofrem desaprovação ao exercer funções que são tidas como inadequadas a pessoas do sexo feminino como por exemplo, engenharia, ciência, matemática, tecnologia.</b>					
<b>Acredito que as habilidades e competências das mulheres são colocadas à prova mais vezes em relação a dos profissionais homens.</b>					
<b>Observo que as mulheres recebem menos reconhecimento de atuação em comparação aos homens nesta instituição.</b>					
<b>Percebo a ausência de políticas organizacionais/institucionais que visem minimizar a discriminação de gênero.</b>					
<b>Observo a ausência de espaços e canais de confiança para delatar situações de discriminação de gênero.</b>					
<b>Acredito que mulheres não possuem habilidades para atuação em papéis de liderança nesta instituição.</b>					

## APÊNDICE F - CONVITE PARA PARTICIPAR DA PESQUISA

Prezado (a),

Você está sendo convidado (a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “BARREIRAS NA CARREIRA FEMININA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO” desenvolvida por Ana Carolina Rosa Marques (mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - Ufes) e pelo Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade (Professor Orientador do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - Ufes).

O objetivo da pesquisa é analisar e descrever a percepção dos servidores da Ufes (mulheres e homens) sobre as barreiras e desafios do desenvolvimento da carreira feminina na universidade.

Sua participação é voluntária e muito importante, sendo essencial para que esta pesquisa possa atingir os seus objetivos. Não existem respostas certas ou erradas, as informações serão confidenciais e utilizadas somente para fins acadêmicos. Os dados serão coletados por meio de um questionário eletrônico, com tempo aproximado de duração de 10 minutos.

Para responder ao questionário basta clicar no link disponível abaixo:  
<link>

Esperamos contar com sua valiosa contribuição.

Muito obrigada!

## **APÊNDICE G - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO - TCLE**

Você está sendo convidado (a) a participar, de forma voluntária, da pesquisa intitulada “BARREIRAS NA CARREIRA FEMININA NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO” desenvolvida por Ana Carolina Rosa Marques (mestranda do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - Ufes) e pelo Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade (Professor Orientador do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública - Ufes).

### **JUSTIFICATIVA, OBJETIVOS E PROCEDIMENTOS DE PESQUISA**

O objetivo deste estudo, de abordagem quantitativa, é analisar e descrever a percepção dos servidores (mulheres e homens) da Universidade Federal do Espírito Santo sobre as barreiras e desafios do desenvolvimento da carreira feminina na universidade. Os dados serão coletados por meio de um questionário eletrônico. Depois de coletadas as informações de interesse, os dados serão submetidos a uma série de análises estatísticas. Assim, esse estudo pretende contribuir para ampliação do debate sobre a equidade de gênero no âmbito público, ao mesmo tempo que proporciona dados e reflexões importantes acerca da matéria investigada.

### **RISCOS, DESCONFORTOS E BENEFÍCIOS**

Você pode sentir cansaço ou desconforto por refletir a respeito de questões como: desigualdades, carreira profissional e barreiras. Além disso, toda pesquisa em ambiente virtual está sujeita a riscos característicos desse ambiente em função das limitações tecnológicas, como o risco de vazamento de dados. No entanto, finalizado o período de coleta e análise, as informações serão retiradas desta plataforma.

Não haverá benefícios diretos para os participantes desta pesquisa, mas há a pretensão do possível benefício de contribuir para a confecção de uma ferramenta gerencial, com sugestões que possam favorecer ações de gestão e conseqüentemente melhorias na carreira feminina.

Sua participação é muito importante para o sucesso desta pesquisa científica.

### **SUPORTE PARA DESCONFORTOS DA PESQUISA**

Os riscos aos quais você estará submetido podem ser considerados mínimos. Todavia, para reduzir tais desconfortos a participação na pesquisa, poderá ser pausada e

encerrada a qualquer momento. Caso necessite de assistência a pesquisadora responsável poderá ser contatada.

#### SIGILO E PRIVACIDADE

Você não será identificado ao responder o questionário, e as respostas serão acessadas apenas pela pesquisadora responsável e seu orientador. Os resultados serão publicados na dissertação e poderão ser divulgados em relatórios, artigos, e outros tipos de publicações de cunho científico e acadêmico.

#### REMUNERAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO

Não há qualquer valor econômico, a receber ou a pagar, pela sua participação nesta pesquisa. Porém, é garantido o direito de pleitear indenização caso sofra eventual dano decorrente da pesquisa, desde que comprovados por meio de decisão judicial ou extrajudicial, de acordo com o inciso IV do Art. 9, da Resolução nº 510/16 do Conselho Nacional de Saúde.

#### GARANTIA DE RECUSA EM PARTICIPAR DA PESQUISA

Você não é obrigado a participar da pesquisa, podendo deixar de participar em qualquer momento de sua execução, em qualquer pergunta, sem que haja penalidades ou prejuízos decorrentes da sua recusa.

#### ESCLARECIMENTO DE DÚVIDAS

Em caso de dúvidas acerca da pesquisa, você deve contatar a pesquisadora Ana Carolina Rosa Marques através do telefone (27) 98882-7320 ou e-mail: anacarolina.rmarques@gmail.com, ou no endereço: Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas - CCJE, Universidade Federal do Espírito Santo, Av. Fernando Ferrari nº 514, Goiabeiras, Vitória/ES.

#### CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÕES

As informações citadas acima, serão expostas na primeira página da pesquisa, onde o participante só irá dar início as respostas, quando assinalar SIM a seguinte opção: Declaro que fui informado e esclarecido sobre o presente documento, entendendo todos os termos acima expostos, e que voluntariamente aceito participar deste estudo. Além disso, os participantes terão a opção de baixar em PDF a via assinada pelos pesquisadores na hora do informe do consentimento.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**



**ANA CAROLINA ROSA MARQUES**  
**Prof. Dr. ALEXSANDRO LUIZ DE ANDRADE**

**EQUIDADE DE GÊNERO NA GESTÃO PÚBLICA:**  
**CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS**

**VITÓRIA- ES**  
**2023**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



PROGRAMA DE MESTRADO EM GESTÃO PÚBLICA - UFES	
Tipo e Título do Produto Técnico/Tecnológico	
<b>Material instrucional: Equidade de Gênero na Gestão Pública: Cartilha de Boas Práticas</b>	
Autores do PTT	
1. Ana Carolina Rosa Marques	Orcid: <a href="https://orcid.org/0009-0003-3491-0619">https://orcid.org/0009-0003-3491-0619</a>
2. Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade	Orcid: <a href="https://orcid.org/0000-0003-4953-0363">https://orcid.org/0000-0003-4953-0363</a>
Instituição estudada	
Universidade Federal do Espírito Santo	
Recebimento do Produto Técnico/Tecnológico	
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas	
Setor/Função do recebimento	
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP)	
Dados do egresso	
Nome da Instituição do discente/egresso- Origem da Vaga ( X ) UFES ( ) Conveniada ( ) Demanda Social	
Universidade Federal do Espírito Santo	
Vínculo/Setor de trabalho do discente/egresso: Diretoria de Contratações de Obras e Serviços - DCOS/PROAD/UFES	
Título da dissertação que deu origem ao Produto Técnico/Tecnológico	
Equidade de Gênero na Gestão Pública: Cartilha de Boas Práticas	
Links do repositório da dissertação	
<a href="https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao">https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao</a> <a href="http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PPGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas">http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PPGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas</a>	
E-mail: <a href="mailto:anacarolina.rmarques@gmail.com">anacarolina.rmarques@gmail.com</a>	
Matrícula do egresso no PPGGP: 2021130955	Data da titulação: 31/03/2023
Palavras-chave: Gestão Pública. Ufes. Equidade de Gênero.	



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



Vitória, 12 de abril de 2023.

À Pró-Reitora de Gestão de Pessoas  
Josiana Binda  
Universidade Federal do Espírito Santo

Assunto: Entrega de produto técnico

Sr<sup>a</sup>. Pró-Reitora,

Eu, Ana Carolina Rosa Marques, tendo sido aprovada no processo seletivo para cursar o Mestrado Profissional em Gestão Pública, oferecido pela Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), após a obtenção do título de Mestre, encaminho o produto técnico/tecnológico, em sua versão final para depósito no repositório institucional, denominado - **Equidade de Gênero na Gestão Pública: Cartilha de Boas Práticas** - resultante da pesquisa de conclusão de curso, desenvolvido sob a orientação do Prof Dr. Alexsandro Luiz de Andrade.

Atenciosamente,

Documento assinado digitalmente  
 ANA CAROLINA ROSA MARQUES  
Data: 12/04/2023 14:39:30-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Ana Carolina Rosa Marques**  
Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em  
Gestão Pública- PPGGP- UFES  
Universidade Federal do Espírito Santo

Documento assinado digitalmente  
 ALEXSANDRO LUIZ DE ANDRADE  
Data: 13/04/2023 19:34:11-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Alexsandro Luiz de Andrade**  
Prof. do Programa de Pós-graduação em Gestão Pública  
(PPGGP/Ufes) - Orientador

## ATESTADO DE RECEBIMENTO/EXECUÇÃO DE PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO

Atestamos para fins de comprovação que recebemos o produto/serviço, dentro de padrões de qualidade, prazo e viabilidade, contidos no relatório intitulado Equidade de Gênero na Gestão Pública: Cartilha de Boas Práticas, que teve como origem os resultados da dissertação desenvolvida por Ana Carolina Rosa Marques, no Mestrado Profissional em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), orientado pelo Prof. Dr. Alexsandro Luiz de Andrade. O resultado consiste em um material instrucional no formato de cartilha digital sobre equidade de gênero no serviço público, com encaminhamento de boas práticas de gestão e para as relações interpessoais no trabalho, visando contribuir com a melhoria no ambiente acadêmico e desenvolvimento da carreira das mulheres dentro da Universidade.

Vitória/ES, 12 de abril de 2023.

**JOSIANA  
BINDA**

Assinado de forma digital por  
JOSIANA BINDA  
Dados: 2023.05.01 22:01:37  
-03'00'

---

Josiana Binda  
Pró-Reitora de Gestão de Pessoas



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA



## **EQUIDADE DE GÊNERO NA GESTÃO PÚBLICA: CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS**

### **1 INTRODUÇÃO**

O produto técnico/tecnológico (PPT) aqui apresentado é resultante da dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Gestão Pública da Universidade Federal do Espírito Santo (Ufes), onde desempenho as atribuições do cargo de Assistente em Administração na Diretoria de Contratações de Obras e Serviços - DCOS/PROAD.

O PPT foi desenvolvido dentro da área da administração pública, visto que, a despeito da expansão da inserção feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas, não é possível afirmar ainda que há equidade de gênero nas instituições, pois as mulheres necessitam enfrentar uma série de barreiras para se inserir e se desenvolver nesse meio, e no âmbito público não é diferente.

Assim, chegou-se ao seguinte questionamento: Como fortalecer a equidade de gênero e combater a discriminação dentro do ambiente acadêmico?

### **2 TIPO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO OBTIDO**

Desenvolvimento de material didático e instrucional: Equidade de Gênero na Gestão Pública: Cartilha de Boas Práticas

### **3 SITUAÇÃO ENCONTRADA ANTES DA PESQUISA**

Verificou-se que na Ufes há uma distribuição bem equilibrada de mulheres atuando como servidoras, atingindo o percentual de 49% do quantitativo geral, segundo dados de abril/2022. Entretanto, constatou-se que poucos são os cargos de gestão (designados como “Cargos de Direção – CD” e “Funções Gratificadas – FG”) ocupados por mulheres, e entre estes, estão lotadas em sua maioria em funções como assessoria, chefe de gabinete, chefe das secretarias dos cursos (sendo que estas atribuições nem são propriamente de gestão). Além disso, a Ufes nunca teve a reitoria,

órgão máximo da administração de uma instituição de ensino superior, comandada por uma mulher ao longo de toda sua história.

#### **4 OBJETIVOS/FINALIDADE DO PRODUTO TÉCNICO/ TECNOLÓGICO**

A cartilha tem o propósito de oferecer, às/aos servidoras(es) da Ufes, explicações sobre conceitos, recomendações de boas práticas de gestão e para as relações interpessoais no trabalho, de maneira a fortalecer a equidade de gênero e contribuir para o desenvolvimento profissional das servidoras, além de orientar a busca por ajuda dentro dos espaços institucionais existentes destinados a esse fim, em caso de necessidade.

#### **5 METODOLOGIA UTILIZADA**

A pesquisa foi produzida como fruto da dissertação de mestrado, após ampliação da pesquisa bibliográfica que fora desenvolvida e análise de documentos. Dessa forma, foi realizada a coleta de informações de outras fontes que tratavam sobre mecanismos para o avanço da carreira da mulher, promoção da equidade de gênero, e prevenção ao assédio, além de legislações, artigos, livros e publicações sobre esse universo. Em seguida, os dados foram tratados de forma qualitativa por meio da leitura e agrupamento dos dados, o que por sua vez permitiu a análise e síntese do conteúdo no PTT confeccionado em forma de cartilha.

#### **6 CONTRIBUIÇÕES GERAIS**

A cartilha pode ser utilizada pelos gestores da instituição como ferramenta norteadora para o desenvolvimento de iniciativas e ações que busquem neutralizar as barreiras enfrentadas pelas mulheres no contexto profissional.

#### **7 CONTRIBUIÇÕES METODOLÓGICAS**

A metodologia utilizada para a elaboração deste PTT se deu dentro de moldes tradicionais. O campo pesquisado seguiu padrões de pesquisa já conhecidos, com a coleta e análise de fontes bibliográficas e de documentos, sem inovações metodológicas.

#### **8 ADERÊNCIA ÀS LINHAS E PROJETOS DE PESQUISA**

Este produto insere-se no contexto da administração pública, uma vez que a pesquisa foi realizada em uma universidade federal.

O PTT aqui apresentado encontra aderência com a “Linha de Pesquisa 2 – Tecnologia, inovação e operações no setor público”, pois consiste em um material didático/instrucional para auxiliar gestores na proposição e implementação de ações, que visem maior equilíbrio de gênero dentro da instituição. Configura-se, portanto, como uma medida que pretende transformar e inovar o ambiente em estudo, assim, classifica-se como “Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional”.

## **9 POSSIBILIDADES DE APLICAÇÃO DO TÉCNICO/TECNOLÓGICO**

Este produto técnico apresenta alto impacto potencial em termos de sua aplicabilidade, pois pode ser utilizado de imediato não só pelas instituições estudadas, como por qualquer outra instituição pública.

## **10 IMPACTOS (Social, econômico e cultural) (Real ou potencial)**

Caso sejam implementadas as recomendações elencadas na cartilha considera-se os seguintes impactos potenciais decorrentes:

-Social: por fornecer apoio institucional às servidoras mulheres, ao adotar medidas que possam contribuir com o desenvolvimento de suas carreiras dentro da instituição, com a possibilidade de replicação deste material em qualquer órgão público.

-Econômico: a promoção de um ambiente com menos desigualdades pode resultar em aumento da satisfação e produtividade pelos servidores, e conseqüente melhora na prestação dos serviços oferecidos a sociedade.

-Cultural: por auxiliar a consolidação de políticas de justiça social e de inclusão no ambiente de trabalho, e assim ajudar na superação de estereótipos de gênero e na melhoria das relações interpessoais entre os servidores.

## **11 REPLICABILIDADE**

A metodologia adotada e descrita permite a replicação da pesquisa, necessitando de apenas de adaptações ao contexto da organização. Portanto, apresenta alto grau neste quesito.

## **12 ABRANGÊNCIA TERRITORIAL**

Este PTT é aplicável a qualquer instituição pública, nacional ou internacional, com as devidas adaptações ao contexto de cada organização. No caso das instituições internacionais, seria necessária uma adaptação mais aprimorada da cartilha, devido a possíveis diferenças culturais.

## **13 COMPLEXIDADE**

Este PTT apresenta baixo grau de complexidade, pois valeu-se de conhecimentos pré-estabelecidos que foram alterados e/ou adaptados ao mesclar algumas ações já recomendadas em outros materiais, com outros pontos obtidos ao longo da confecção da dissertação.

## **14 ASPECTOS INOVADORES**

Trata-se de material que possui inovação adaptativa, ou seja, utiliza de conhecimento pré-existente a partir de outros materiais (legislações, cartilhas, guias, manuais e similares) para sua confecção. Dessa maneira, pode-se considerar o resultado em um intervalo entre baixo e médio grau de inovação.

## **15 SETOR DA SOCIEDADE INFLUENCIADO**

No que tange à influência que o PTT pode levar até a sociedade, ao se considerar as opções oferecidas pela Capes e a escolha de apenas uma opção, acredita-se que o setor classificado como "Administração pública, Defesa e Seguridade Social" seja o mais adequado, em razão do estudo ter sido realizado com foco em uma instituição pública de ensino superior. Por outro lado, quando uma organização pública se torna um ambiente justo e agradável para se trabalhar, toda a sociedade é afetada positivamente de maneira indireta com a melhora na prestação dos serviços oferecidos por seus servidores.

## **16 VÍNCULO COM O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL OU PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este PTT encontra respaldo no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) da Ufes para o para o período 2021-2030 (Resolução nº 05, de 31 de março de 2021 do Conselho Universitário), que estabeleceu, dentro do “Mapa Estratégico: Gestão”, as ações afirmativas como um dos "objetivos estratégicos transversais da gestão (OTG3)” (p. 114).

Disponível em: <https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030>

## **17 FOMENTO**

Este PTT foi desenvolvido sem a necessidade de recursos financeiros que o fomentassem.

## **18 REGISTRO DE PROPRIEDADE INTELECTUAL**

Não há registro de propriedade intelectual associado a essa cartilha.

## **19 ESTÁGIO DA TECNOLOGIA**

O PTT encontra-se no formato de cartilha que pode ser livremente distribuída. Enquanto proposta, pode-se dizer que ela foi finalizada. Todavia, fica a critério da organização optar por ajustar o material a partir da inserção ou exclusão de elementos gráficos ou de ações recomendadas, uma vez que estas não são taxativas. Informe-se que ainda não foi divulgado ou institucionalizado na instituição usuária.

## **20 TRANSFERÊNCIA DA TECNOLOGIA OU CONHECIMENTO**

A transferência do conhecimento se dará com a entrega da cartilha.

## **21 AÇÕES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PRODUTO**

A cartilha elenca uma série de recomendações, cabendo ao gestor interessado, portanto, efetuar o detalhamento de cada uma delas para efetivação das ações apontadas. A implementação do produto se dá na divulgação e acesso a cartilha,

assimilação dos conhecimentos apresentados e na sua utilização de fato, mediante a execução no contexto da organização.

## **22 DESCRIÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO / TECNOLÓGICO: Divulgado / Institucionalizado**

O PTT é apresentado a partir da página seguinte.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO  
PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRANDA: ANA CAROLINA ROSA MARQUES

An illustration of a diverse group of ten people, including men and women of various ethnicities and ages, standing in a group. The illustration is rendered in a light, semi-transparent style against a dark purple background. The group is arranged in two rows, with five people in the back row and five in the front row. They are dressed in simple, modern clothing.

# EQUIDADE DE GÊNERO NA GESTÃO PÚBLICA

CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS

# SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO</b>	<b>3</b>
<b>CONCEITOS IMPORTANTES</b>	<b>4</b>
<b>CONHEÇA MAIS SOBRE A LEGISLAÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO INSTITUCIONAL</b>	<b>8</b>
<b>BOAS PRÁTICAS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO</b>	
	<b>PARA AS MULHERES 11</b>
	<b>PARA OS HOMENS 12</b>
<b>ONDE BUSCAR AJUDA?</b>	<b>13</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>14</b>



# APRESENTAÇÃO

COMO FRUTO DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO INTITULADA "BARREIRAS NA CARREIRA DAS MULHERES NO SERVIÇO PÚBLICO: UMA ANÁLISE DO CONTEXTO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO" DO PROGRAMA PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA DA UFES FOI CONFECCIONADO ESTE MATERIAL, ALINHADO AOS RESULTADOS OBTIDOS NA PESQUISA.

A CARTILHA TEM O PROPÓSITO DE OFERECER, ÀS/AOS SERVIDORAS(ES) DA UFES, EXPLICAÇÕES SOBRE CONCEITOS, RECOMENDAÇÕES DE BOAS PRÁTICAS DE GESTÃO E PARA AS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO, DE MANEIRA A FORTALECER A EQUIDADE DE GÊNERO E CONTRIBUIR PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DAS SERVIDORAS, ALÉM DE ORIENTAR A BUSCA POR AJUDA DENTRO DOS ESPAÇOS INSTITUCIONAIS DESTINADOS A ESSE FIM.

MESTRANDA: ANA CAROLINA ROSA MARQUES

ORIENTADOR: PROF. DR. ALEXSANDRO LUIZ DE ANDRADE

# CONCEITOS IMPORTANTES

## **BROPRIATING (APROPRIAÇÃO DE IDEIA):**

É A UNIÃO DE “*BRO*” (“CARA” OU “IRMÃO”) COM “*APPROPRIATING*” (“APROPRIAR”), EM INGLÊS. ACONTECE QUANDO UM HOMEM SE APROPRIA DA IDEIA OU INICIATIVA DE UMA MULHER, TOMANDO OS CRÉDITOS PARA ELE. PODE ACONTECER NO AMBIENTE ACADÊMICO, NO TRABALHO OU NO DIA A DIA.

## **DISCRIMINAÇÃO CONTRA A MULHER:**

TODA A DISTINÇÃO, EXCLUSÃO OU RESTRIÇÃO BASEADA NO GÊNERO E QUE TENHA POR OBJETO OU RESULTADO PREJUDICAR OU ANULAR O RECONHECIMENTO, GOZO OU EXERCÍCIO PELA MULHER DOS DIREITOS HUMANOS E LIBERDADES FUNDAMENTAIS NOS CAMPOS POLÍTICO, ECONÔMICO, SOCIAL, CULTURAL E CIVIL, ENTRE OUTROS.

## **DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO:**

É A FORMA DE HIERARQUIA E DIVISÃO DO TRABALHO SOCIAL DECORRENTE DAS RELAÇÕES SOCIAIS ENTRE OS SEXOS, EM QUE HÁ DESIGNAÇÃO PRIORITÁRIA DOS HOMENS À ESFERA PRODUTIVA E DAS MULHERES À ESFERA REPRODUTIVA E, SIMULTANEAMENTE, A APROPRIAÇÃO PELOS HOMENS DAS FUNÇÕES COM MAIOR VALOR SOCIAL ADICIONADO (POLÍTICOS, RELIGIOSOS, MILITARES ETC.).

## **EQUIDADE DE GÊNERO:**

DIZ RESPEITO AO RECONHECIMENTO DE QUE PESSOAS DE GÊNEROS DISTINTOS POSSUEM CARACTERÍSTICAS, VULNERABILIDADES E NECESSIDADES PARTICULARES, E QUE AS SUAS DIFERENÇAS DEVEM SER LEVADAS EM CONTA NA GARANTIA DOS SEUS DIREITOS E OPORTUNIDADES. BUSCA ELIMINAR TODA E QUALQUER DISCRIMINAÇÃO CONTRA A MULHER E PROPORCIONAR A ESTE GRUPO, NÃO APENAS A IGUALDADE FORMAL, MAS TAMBÉM A IGUALDADE MATERIAL.

## **ESTEREÓTIPO:**

CONJUNTO DE CRENÇAS ESTRUTURADAS ACERCA DO COMPORTAMENTO E DAS CARACTERÍSTICAS PARTICULARES DE UM GRUPO DE PESSOAS, SEM LEVAR EM CONTA AS REAIS VARIAÇÕES EXISTENTES ENTRE ELES. POR EXEMPLO: “MULHERES SÃO EMOCIONAIS”, “HOMENS NÃO CHORAM”, ETC.

## **GASLIGHTING (MANIPULAÇÃO PSICOLÓGICA):**

O TERMO É USADO PARA DESCREVER A MANIPULAÇÃO PSICOLÓGICA NA QUAL O AGRESSOR FAZ A VÍTIMA QUESTIONAR SUA PRÓPRIA INTELIGÊNCIA, MEMÓRIA OU SANIDADE. QUEM SOFRE COM O GASLIGHTING, TENDE A DESCONFIAR DE SUAS PRÓPRIAS PERCEPÇÕES DA REALIDADE. POR EXEMPLO: “VOCÊ ESTÁ LOUCA”, “VOCÊ ESTÁ EXAGERANDO” OU “VOCÊ ESTÁ MENTINDO” PODEM SER INDICATIVOS DESSE ATO. O CONCEITO, DADO COMO VIOLÊNCIA PSICOLÓGICA, É SUTIL E DIFÍCIL DE SER IDENTIFICADO.

## **GÊNERO:**

CONSTRUÇÃO SOCIAL UTILIZADA PARA SE REFERIR ÀS REPRESENTAÇÕES DO FEMININO E DO MASCULINO NA SOCIEDADE, NÃO ESTANDO NECESSARIAMENTE VINCULADO AO SEXO BIOLÓGICO. DESSA FORMA, O GÊNERO ESTÁ ASSOCIADO AO COMPORTAMENTO E AO PAPEL SOCIAL QUE SÃO ATRIBUÍDOS A MULHERES E HOMENS, O QUE POR SUA VEZ INDUZ A FORMAÇÃO DE ESTEREÓTIPOS E GENERALIZAÇÕES. COMO OS PAPÉIS DE GÊNERO E EXPECTATIVAS EM RELAÇÃO A ELES SÃO APRENDIDOS, PODEM MUDAR COM O TEMPO E VARIAM DENTRO E ENTRE CULTURAS.

## **MACHISMO:**

É UMA FORMA DE PRECONCEITO MANIFESTADA POR OPINIÕES, ATITUDES, COMPORTAMENTOS E PENSAMENTOS QUE, DE DIFERENTES FORMAS, PRIVILEGIA OS HOMENS E SUSTENTA A IDEIA DE SUPERIORIDADE MASCULINA. DE MODO GERAL, O MACHISMO SUSTENTA A IDEIA DE QUE EXISTEM PAPÉIS DE GÊNERO FIXOS E ESPECÍFICOS NA SOCIEDADE, ALÉM DE ASSOCIAR CARACTERÍSTICAS AOS GÊNEROS COMO SE FOSSEM INATAS. ASSIM, O MACHISMO PODE CAUSAR A OPRESSÃO POR MEIO DE CONDUTAS DISCRIMINATÓRIAS COTIDIANAS, VIOLÊNCIAS E MICROVIOLÊNCIAS QUE AFETAM A MULHER EM TODAS AS ESFERAS DA SUA VIDA.

## **MANSPLAINING (EXPLICAÇÃO DESNECESSÁRIA):**

A PALAVRA FOI CRIADA A PARTIR DA JUNÇÃO ENTRE “MAN” (“HOMEM”) É “EXPLAIN” (“EXPLICAR”), EM INGLÊS, E FICOU CONHECIDA COM A PUBLICAÇÃO DO LIVRO “OS HOMENS EXPLICAM TUDO PARA MIM”, ESCRITO POR REBECCA SOLNIT. ACONTECE QUANDO UM HOMEM EXPLICA ALGO PARA UMA MULHER SEM CONSIDERAR QUE ELA TEM CONHECIMENTO SOBRE AQUILO OU QUANDO OS HOMENS EXPLICAM COISAS BÁSICAS E ÓBVIAS, SUBESTIMANDO O CONHECIMENTO DA MULHER.

## **MANSREADING (ABUSO DE ESPAÇO):**

A PALAVRA FOI CRIADA A PARTIR DA JUNÇÃO ENTRE “MAN” (“HOMEM”) E “SPREADING” (“ESPALHAR” OU “ABRIR”), EM INGLÊS. É O TERMO UTILIZADO PARA DENOMINAR O ATO DE UM HOMEM ABRIR MUITO AS PERNAS QUANDO ESTÁ SENTADO, O QUE ACABA DIMINUINDO O ESPAÇO DAS PESSOAS SENTADAS PERTO DELE. FOI CRIADO PARA DESCREVER A ATITUDE QUE É COMUM NO TRANSPORTE PÚBLICO E EM OUTROS ASSENTOS COMPARTILHADOS.

## **MANERRUPTING (INTERRUPÇÃO DO ARGUMENTO):**

ACONTECE QUANDO A MULHER É INTERROMPIDA COM FREQUÊNCIA ENQUANTO EXPÕE SEUS ARGUMENTOS. QUANDO ISSO ACONTECE, A MULHER NÃO CONSEGUE TERMINAR SUA LINHA DE RACIOCÍNIO E EXPOR SEU ARGUMENTO DA FORMA COMO GOSTARIA. SITUAÇÕES DE MANERRUPTING ATRAPALHAM A MULHER NÃO SÓ EM DISCUSSÕES ROTINEIRAS, MAS EM EXPOSIÇÕES E ARGUMENTAÇÕES QUE ELA FAZ EM SEU TRABALHO.

## **MICROAGRESSÕES:**

SÃO COMENTÁRIOS, GESTOS OU COMPORTAMENTOS, CONSCIENTES OU INCONSCIENTES, GERALMENTE SOBRE GRUPOS MARGINALIZADOS, QUE REPRESENTAM PRECONCEITOS E ESTEREÓTIPOS QUE OS INDIVÍDUOS CARREGAM CONSIGO, AINDA QUE ESSAS AÇÕES PAREÇAM COMO NORMAIS E INOFENSIVAS.

## **MICROMACHISMO OU MACHISMO COTIDIANO:**

O TERMO FOI CUNHADO EM 1991 PELO PSICOTERAPEUTA LUIS BONINO MÉNDEZ, PARA DESIGNAR PRÁTICAS PRECONCEITUOSAS EM RELAÇÃO À MULHER. ESTÃO PRESENTES NO COTIDIANO, MAS POR SEREM GERALMENTE DISSIMULADAS OU SUTIS, SÃO ACEITAS POR UMA SOCIEDADE ONDE O MACHISMO NÃO É BEM-VISTO. SÃO COMENTÁRIOS QUE DEIXAM A MULHER INCOMODADA, CONSTRANGIDA, OU DIMINUÍDA, E QUE MUITOS CONSIDERAM NORMAL POR ESTAREM CULTURALMENTE ENRAIZADOS.

## **PRECONCEITO:**

JULGAMENTO, CONCEITO OU OPINIÃO QUE SE FAZ DE PESSOAS OU GRUPOS SOCIAIS, BASEADOS EM ESTEREÓTIPOS. AS FORMAS MAIS COMUNS DE PRECONCEITO SÃO: SOCIAL, RACIAL, SEXUAL, ESTÉTICO E RELIGIOSO.

## **SORORIDADE:**

A PALAVRA SORORIDADE VEM DO LATIM "SOROR", QUE SIGNIFICA "IRMÃ". TRATA-SE DO SENTIMENTO DE IRMANDADE, EMPATIA, SOLIDARIEDADE E UNIÃO ENTRE AS MULHERES, POR COMPARTILHAREM UMA IDENTIDADE DE GÊNERO. REPRESENTA CONDUTA OU ATITUDE QUE REFLETE ESTE SENTIMENTO, ESPECIALMENTE EM OPOSIÇÃO A TODAS AS FORMAS DE EXCLUSÃO, OPRESSÃO E VIOLÊNCIA CONTRA AS MULHERES.

## **TETO DE VIDRO:**

É UM TERMO UTILIZADO PARA EXEMPLIFICAR AS BARREIRAS INVISÍVEIS QUE AS MULHERES ENFRENTAM AO ASCENDEREM NA CARREIRA, PRINCIPALMENTE NO ACESSO A CARGOS DE GESTÃO. ESTA BARREIRA É TÃO SUTIL E TRANSPARENTE, MAS AINDA ASSIM TÃO PRESENTE, QUE EVITA - POR MEIO DA FALÁCIA FUNDAMENTADA NA "INCAPACIDADE" DA MULHER PARA O EXERCÍCIO DA FUNÇÃO - QUE AS MULHERES AVANCEM NA HIERARQUIA CORPORATIVA E/OU INSTITUCIONAL.

# CONHEÇA MAIS SOBRE A LEGISLAÇÃO

## NO MUNDO:

TRATADOS INTERNACIONAIS QUE O BRASIL É SIGNATÁRIO:

### **DECRETO LEGISLATIVO Nº 24/1956**

RATIFICOU A CONVENÇÃO Nº 100 DA OIT DE 1951 - SOBRE IGUALDADE DE REMUNERAÇÃO DE HOMENS E MULHERES TRABALHADORES POR TRABALHO DE IGUAL VALOR

### **DECRETO LEGISLATIVO Nº 104/1964**

RATIFICOU A CONVENÇÃO Nº 111 DA OIT DE 1958 - SOBRE DISCRIMINAÇÃO EM MATÉRIA DE EMPREGO E OCUPAÇÃO

### **DECRETO Nº 4.377/2002**

RATIFICOU A CONVENÇÃO SOBRE A ELIMINAÇÃO DE TODAS AS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO CONTRA A MULHER DE 1979 (CEDAW)

### **RESOLUÇÃO A/RES/70/1, 2015**

ADOTOU A AGENDA 2030 DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ONU: O OBJETIVO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL (ODS) 5 PROPÕE "ALCANÇAR A IGUALDADE DE GÊNERO E EMPODERAR TODAS AS MULHERES E MENINAS".

## NO BRASIL:

### **CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988**

OBJETIVO FUNDAMENTAL: ART. 3º, IV - "PROMOVER O BEM DE TODOS, SEM PRECONCEITOS DE ORIGEM, RAÇA, SEXO, COR, IDADE E QUAISQUER OUTRAS FORMAS DE DISCRIMINAÇÃO".

DIREITO FUNDAMENTAL: ART. 5º, I - "HOMENS E MULHERES SÃO IGUAIS EM DIREITOS E OBRIGAÇÕES, NOS TERMOS DESTA CONSTITUIÇÃO".

## NO PODER EXECUTIVO:

### **DECRETO Nº 1.171/1994**

APROVOU O CÓDIGO DE ÉTICA PROFISSIONAL DO SERVIDOR PÚBLICO CIVIL DO PODER EXECUTIVO FEDERAL:

DEVER FUNDAMENTAL: SEÇÃO II, XIV, G) "SER CORTÊS, TER URBANIDADE, DISPONIBILIDADE E ATENÇÃO, RESPEITANDO A CAPACIDADE E AS LIMITAÇÕES INDIVIDUAIS DE TODOS OS USUÁRIOS DO SERVIÇO PÚBLICO, SEM QUALQUER ESPÉCIE DE PRECONCEITO OU DISTINÇÃO DE RAÇA, SEXO, NACIONALIDADE, COR, IDADE, RELIGIÃO, CUNHO POLÍTICO E POSIÇÃO SOCIAL, ABSTENDO-SE, DESSA FORMA, DE CAUSAR-LHES DANO MORAL".

# BOAS PRÁTICAS NA GESTÃO INSTITUCIONAL

1.

## **PROMOVER DEBATES ACERCA DAS DESIGUALDADES EXISTENTES NO AMBIENTE DE TRABALHO**

- AUMENTAR A CONSCIENTIZAÇÃO DAS PESSOAS POR MEIO DE PALESTRAS, CURSOS, SEMINÁRIOS E RODAS DE CONVERSA, ABORDANDO A QUESTÃO DO VIÉS INCONSCIENTE, MACHISMO, REPRESENTATIVIDADE, VIOLÊNCIAS CONTRA A MULHER (MANSPLANNING, BROPRIATING, GASLIGHTING, MANTERRUPTING) ETC., NO AMBIENTE DE TRABALHO.
- ESTIMULAR E FAZER CAMPANHAS PARA MAIOR PARTICIPAÇÃO DOS HOMENS NESSES EVENTOS.

2.

## **FORNECER APOIO PARA O DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS MULHERES DENTRO DA INSTITUIÇÃO**

- OFERECER TREINAMENTOS E MENTORIAS PARA AUXILIAR NO DESENVOLVIMENTO DE LIDERANÇAS MULHERES.
- ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO DE MULHERES EM ÓRGÃOS COLEGIADOS, CONSELHOS, OUTRAS INSTÂNCIAS DECISÓRIAS E CARGOS DE LIDERANÇA NA GESTÃO.

3.

## **CRIAR COMISSÃO PERMANENTE DE EQUIDADE DE GÊNERO**

- CRIAR COMISSÃO PARA PROPOR INSTRUMENTOS DE REGULAMENTAÇÃO INTERNA E GESTÃO QUE CONTEMPLAM MEDIDAS DE COMBATE À DISCRIMINAÇÃO E À VIOLÊNCIA CONTRA MULHERES.
- INSTITUIR GRADATIVAMENTE AÇÕES AFIRMATIVAS, SEGUINDO A AGENDA 2030 DO ODS-5 (PARIDADE 50/50) DA ONU.

**4.**

## **ESTIMULAR A EQUIDADE NO DESENVOLVIMENTO E ASCENSÃO PROFISSIONAL**

-REDUZIR A SUBJETIVIDADE NAS NOMEAÇÕES PARA CARGOS DE CHEFIA E DIREÇÃO PARA COMBATER OS EFEITOS DO PRECONCEITO, COM O ESTABELECIMENTO DE CRITÉRIOS GERAIS E ESPECÍFICOS EXPLÍCITOS, ALÉM DA POSSIBILIDADE DE REALIZAÇÃO DE PROCESSO SELETIVO INTERNO, PARA OCUPAÇÃO DESSES POSTOS.

-ESTIMULAR A PARIDADE NA PARTICIPAÇÃO COMO PALESTRANTES, PARTICIPANTES DE PUBLICAÇÕES, NAS ATIVIDADES DE REPRESENTAÇÃO INSTITUCIONAIS, DENTRE OUTRAS.

-BUSCAR A PARIDADE EM BANCAS DE SELEÇÃO E CONTRATAÇÃO DE DOCENTES, DE CONCURSOS E DE DEFESAS, E NO CREDENCIAMENTO NOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO.

**5.**

## **AJUDAR A FORTALECER AS REDES DE RELACIONAMENTO E APOIO DAS MULHERES**

-ESTIMULAR QUE AS SERVIDORAS SE REÚNAM PARA RODAS DE CONVERSA, TRABALHOS DE MENTORIA, PARTICIPAÇÃO EM CURSOS DE LIDERANÇA E GESTÃO ETC., DE FORMA A FORTALECER AS SUAS REDES DE RELACIONAMENTO E APOIO, E CONTRIBUIR NA FORMAÇÃO DE UM NÚMERO MAIOR DE LÍDERES MULHERES, ALÉM DE AUXILIÁ-LAS NO ENFRENTAMENTO DE SITUAÇÕES DE DESIGUALDADE.

**6.**

## **ESTABELECER PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS FAVORÁVEIS À FAMÍLIA**

-ESTABELECER PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS FAVORÁVEIS À FAMÍLIA, COMO, POR EXEMPLO: ADOÇÃO DE HORÁRIOS FLEXÍVEIS, IMPLEMENTAÇÃO DO TELETRABALHO, OPÇÕES DE CRECHE PARA DEPENDENTES OU CRECHE NO LOCAL DO TRABALHO, ENTRE OUTRAS; BUSCANDO CONTRIBUIR PARA CONCILIAÇÃO ENTRE OS AFAZERES PESSOAIS E PROFISSIONAIS DAS(OS) SERVIDORAS(ES) E MAIOR SATISFAÇÃO NO TRABALHO.

## **7. APOIAR A LICENÇA-MATERNIDADE E O PERÍODO PÓS LICENÇA**

-APOIAR E RESPEITAR O PERÍODO DE LICENÇA-MATERNIDADE DA SERVIDORA, DE FORMA A NÃO CAUSAR PRESSÕES OU COBRANÇAS.

-TER EMPATIA E SER MAIS FLEXÍVEL COM A SERVIDORA NO PERÍODO PÓS-LICENÇA PARA AJUSTES A NOVA ROTINA.

## **8. ELABORAR E DIVULGAR DADOS E INFORMAÇÕES DESAGREGADOS POR GÊNERO PARA FINS DE PLANEJAMENTO E AVALIAÇÃO**

-ELABORAR CENSO DE SERVIDORES COM RECORTE DE GÊNERO E DISPONIBILIZAR ACESSO LIVRE A ESSE CONTEÚDO, DE MANEIRA A POSSIBILITAR, A PARTIR DESSES DADOS, SUA UTILIZAÇÃO COMO FERRAMENTA PARA AS TOMADAS DE DECISÕES ESTRATÉGICAS.

-SOLICITAR QUE AS EMPRESAS TERCEIRIZADAS DESENVOLVAM E DISPONIBILIZEM CENSO E RELATÓRIO DE MESMO TEOR.

-MANTER UM ESPAÇO NO SITE TRATANDO DE BOAS PRÁTICAS, PROJETOS, E ANÁLISE SOBRE AS MEDIDAS ADOTADAS PELA INSTITUIÇÃO NA TEMÁTICA DE DESIGUALDADES.

## **9. ESTIMULAR A CONSCIENTIZAÇÃO SOBRE DATAS SIGNIFICATIVAS PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE**

-REALIZAR CAMPANHAS E ELABORAR MENSAGENS INFORMATIVAS PARA LEMBRAR DE DIAS IMPORTANTES NO COMBATE ÀS DESIGUALDADES.

## **10. DIVULGAR DOCUMENTOS E PROTOCOLOS JÁ EXISTENTES QUE ASSUMAM O COMPROMISSO COM A EQUIDADE DE GÊNERO**

-GARANTIR O CONHECIMENTO DAS MULHERES SOBRE SEUS DIREITOS E AMPAROS POR MEIO DE UMA COMUNICAÇÃO ACESSÍVEL.

# BOAS PRÁTICAS NAS RELAÇÕES INTERPESSOAIS NO TRABALHO

## PARA AS MULHERES:

### 1. APOIE OUTRAS MULHERES EM SUAS TRAJETÓRIAS E NÃO PROMOVA COMPETIÇÃO ENTRE SI

- VALORIZE A QUALIDADE PROFISIONAL DE OUTRAS MULHERES EM REUNIÕES E ENTRE OS SEUS COLEGAS.
- RECONHEÇA OS SEUS RESULTADOS E ELOGIE SUAS COLEGAS PELOS RESULTADOS DELAS.

### 2. NÃO DESISTA DE FALAR QUANDO FOR INTERROMPIDA OU SE SENTIR SILENCIADA

- DESTAQUE A NECESSIDADE DE TERMINAR A SUA LINHA DE RACIOCÍNIO E DÊ CONTINUIDADE A SUA EXPOSIÇÃO.

### 3. COMBATA OS ESTEREÓTIPOS NO AMBIENTE DE TRABALHO QUE ASSOCIAM AS MULHERES COM CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS

- BUSQUE COMBATER OS MICROMACHISMOS E AS MICROAGRESSÕES QUE ACONTECEM NO COTIDIANO, MOSTRANDO COMO ISSO PODE AFETAR A VOCÊ OU AS OUTRAS MULHERES.

### 4. NÃO DUVIDE DA SUA PRÓPRIA CAPACIDADE

- CONFIE NO SEU POTENCIAL, ESFORÇO E CONHECIMENTO. NÃO PERMITA QUE AS OCASIÕES ONDE SÃO DIMINUÍDAS, IGNORADAS OU NÃO VALORIZADAS A FAÇAM DUVIDAR DO SEU CONHECIMENTO E DO SEU TRABALHO.

### 5. INTERROMPA A CONVERSA QUANDO HOUVER ASSUNTOS INAPROPRIADOS E DENUNCIE, SEMPRE QUE NECESSÁRIO

- BUSQUE ALIADOS PARA ENFRENTAR SITUAÇÕES DE DESIGUALDADE E COMPARTILHE AS SITUAÇÕES DESGASTANTES E CONSTRANGEDORAS. QUANDO FOR NECESSÁRIO, DENUNCIE O OCORRIDO AOS CANAIS DE DENÚNCIA E AOS SEUS SUPERIORES.

## PARA OS HOMENS:

### 1. PROCURE INFORMAÇÕES SOBRE O ASSUNTO

-BUSQUE ENTENDER AS CAUSAS E CONSEQUÊNCIAS DA DESIGUALDADE DE GÊNERO, SEUS EFEITOS EM SUA PRÓPRIA VIDA E COMO PODE CONTRIBUIR PARA COMBATE-LA. LEIA LIVROS, REPORTAGENS E ASSISTA DEBATES SOBRE O ASSUNTO. ESSA NÃO DEVE SER UMA CAUSA APENAS DAS MULHERES.

### 2. TREINE A SUA ATENÇÃO PARA DESCONSTRUIR ESTEREÓTIPOS E PRECONCEITOS INCONSCIENTES

-QUESTIONE E DESCONSTRUA OS ESTEREÓTIPOS DE GÊNERO QUE SUSTENTAM A DESIGUALDADE, TAIS COMO A CRENÇA DE QUE HOMENS SÃO SUPERIORES EM DETERMINADAS ÁREAS E MULHERES EM OUTRAS.

### 3. APOIE AS MULHERES PARA ASCENSÃO NA CARREIRA E PARA QUE ASSUMAM POSIÇÕES DE PODER

-APOIE A OCUPAÇÃO DE CARGOS DE LIDERANÇA POR MULHERES E RESPEITE AS QUE ESTÃO NESSA POSIÇÃO.

### 4. DÊ VOZ ÀS MULHERES EM SEU AMBIENTE DE TRABALHO

-É COMUM QUE AS MULHERES SEJAM SILENCIADAS OU CONSTANTEMENTE INTERROMPIDAS EM REUNIÕES OU EXPOSIÇÕES. COOPERE PARA DEIXAR QUE SUAS LINHAS DE RACIOCÍNIO SEJAM APRESENTADAS COM TRANQUILIDADE E OUVIDAS POR COMPLETO.

### 5. AJA PELO FIM DA VIOLÊNCIA CONTRA A MULHER

-SEJA UM ALIADO ATIVO NO COMBATE ÀS DESIGUALDADES. ESTEJA ATENTO AO SEU COMPORTAMENTO E DE SEUS COLEGAS. DEFENDA, APOIE E DENUNCIE ATITUDES DISCRIMINATÓRIAS OU VIOLENTAS.

-CONTRIBUA PARA A PROMOÇÃO DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE TOLERÂNCIA ZERO EM RELAÇÃO AO ASSÉDIO SEXUAL, ASSÉDIO MORAL E DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO.

# ONDE BUSCAR AJUDA?

É ESSENCIAL QUE AS/AOS SERVIDORAS(ES) CONHEÇAM PREVIAMENTE OS PROCEDIMENTOS PARA SOLICITAR AJUDA SE NECESSÁRIO, PARA SI PRÓPRIO OU PARA UM(A) COLEGA, E SE SINTAM SEGUROS E CONFIANTES ACERCA DOS CAMINHOS PARA FAZER UMA QUEIXA OU UMA DENÚNCIA, SEJAM ELAS SOBRE DISCRIMINAÇÃO DE GÊNERO, ASSÉDIO SEXUAL OU ASSÉDIO MORAL.

NESSE SENTIDO, OS ORGANISMOS INSTITUCIONAIS QUE PODEM SER ACESSADOS PARA ORIENTAÇÕES E DENÚNCIAS A RESPEITO DO TEMA SÃO A OUVIDORIA E A COMISSÃO DE ÉTICA:

## **OUVIDORIA:**

TELEFONE: (27) 4009-2209

WHATSAPP: (27) 98809-0151

SITE: [OUVIDORIA.UFES.BR](http://OUVIDORIA.UFES.BR)

E-MAIL: [OUVIDORIA@UFES.BR](mailto:OUVIDORIA@UFES.BR)

### ENDEREÇO:

SECRETARIA ADMINISTRATIVA DA OUVIDORIA GERAL  
AV. FERNANDO FERRARI, 514, CENTRO DE VIVÊNCIA, TÉRREO, SALA 105.  
CAMPUS DE GOIABEIRAS, UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES  
CEP 29075-910, VITÓRIA- ES

## **COMISSÃO DE ÉTICA:**

TELEFONE: (27) 3145-4599

SITE: [ETICA.UFES.BR](http://ETICA.UFES.BR)

E-MAIL: [ETICAPUBLICA@GRUPOS.UFES.BR](mailto:ETICAPUBLICA@GRUPOS.UFES.BR)

### ENDEREÇO:

SECRETARIA DA COMISSÃO DE ÉTICA  
AV. FERNANDO FERRARI, 514, PRÉDIO DO DDP.  
CAMPUS DE GOIABEIRAS, UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO - UFES  
CEP 29075-910, VITÓRIA- ES

OBS.: A COMISSÃO DE ÉTICA PÚBLICA DA UFES, JULGA APENAS CASOS RELACIONADOS AO CÓDIGO DE ÉTICA DOS SERVIDOR PÚBLICO.

# REFERÊNCIAS

## ARTIGO

HIRATA, HELENA; KERGOAT, DANIELE. NOVAS CONFIGURAÇÕES DA DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO. **CADERNOS DE PESQUISA**, V. 37, N. 132, P. 595-609, DEZ. 2007. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://DOI.ORG/10.1590/S0100-15742007000300005](https://doi.org/10.1590/S0100-15742007000300005). ACESSO EM: 08 MAR. 2023.

## CARTILHAS E MANUAIS

### **CARTILHA DE BOAS PRÁTICAS PARA A PROMOÇÃO DA EQUIDADE DE GÊNERO NA UNICAMP**

[HTTP://WWW.DIREITOSHUMANOS.UNICAMP.BR/WP-CONTENT/UPLOADS/2021/03/BOAS-PRATICAS-PARA-A-PROMOCAO-DA-EQUIDADE-DE-GENERO-NA-UNICAMP-COM-LINKS-1.PDF](http://www.direitoshumanos.unicamp.br/wp-content/uploads/2021/03/boas-praticas-para-a-promocao-da-equidade-de-genero-na-unicamp-com-links-1.pdf)

### **CARTILHA DE PROMOÇÃO DA IGUALDADE DE GÊNERO E RAÇA NO TRABALHO DO GOVERNO DA BAHIA**

[HTTP://WWW.SETRE.BA.GOV.BR/ARQUIVOS/FILE/CARTILHAS/CARTILHA\\_PROMOCAODAIGUALDADEDEGENEROERACANOTRABALHO.PDF](http://www.setre.ba.gov.br/arquivos/file/cartilhas/cartilha_promocao_da_igualdade_de_genero_eracano_trabalho.pdf)

### **CARTILHA INSTITUCIONAL DE PREVENÇÃO AO ASSÉDIO MORAL NO TRABALHO DA UFFS**

[HTTPS://WWW.UFFS.EDU.BR/ACESSOFACIL/SERVIDOR/CARTILHA-INSTITUCIONAL-DE-PREVENCAO-AO-ASSEDIO-MORAL-NO-TRABALHO](https://www.uffs.edu.br/acessofacil/servidor/cartilha-institucional-de-prevencao-ao-assedio-moral-no-trabalho)

### **GUIA DE BOAS PRÁTICAS DE EQUIDADE DE GÊNERO NA GESTÃO PÚBLICA SECRETARIA DE FAZENDA DE NITERÓI**

[HTTPS://WWW.FAZENDA.NITEROI.RJ.GOV.BR/SITE/WP-CONTENT/UPLOADS/2022/05/GUIA-DE-BOAS-PRATICAS-DE-EQUIDADE-DE-GENERO-NA-GESTAO-PUBLICA-SMF.PDF](https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2022/05/guia-de-boas-praticas-de-equidade-de-genero-na-gestao-publica-smf.pdf)

### **MANUAL DE BOAS PRÁTICAS PARA PROMOÇÃO DE IGUALDADE DE GÊNERO DO MPT**

[HTTPS://WWW.PRT23.MPT.MP.BR/IMAGES/MANUAL\\_DE\\_BOAS\\_PRTICAS\\_-\\_COORDIGUALDADE.PDF](https://www.prt23.mpt.mp.br/images/manual_de_boas_praticas_-_coordigualdade.pdf)

## CAPÍTULO DE LIVRO

RIBAS, MARIA FERNANDA. CAPÍTULO 8 - MECANISMOS INSTITUCIONAIS PARA O AVANÇO DA MULHER. IN: FONTOURA, NATÁLIA; REZENDE, MARCELA; QUERINO, ANA CAROLINA (ORG.). **BEIJING +20: AVANÇOS E DESAFIOS NO BRASIL CONTEMPORÂNEO**. BRASÍLIA: IPEA, 2020, 369-405. DISPONÍVEL EM: [HTTPS://REPOSITORIO.IPEA.GOV.BR/BITSTREAM/11058/10320/1/MECANISMOSINSTITUCIONAISPARAAVAN%C3%A7ODAMULHER\\_CAP\\_8.PDF](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10320/1/mecanismosinstitucionaisparaavan%C3%A7odamulher_cap_8.pdf). ACESSO EM: 08 MAR. 2023.

## SITE

### **EQUIDADE DE GÊNERO: O QUE ISSO QUER DIZER?**

[HTTPS://WWW.POLITIZE.COM.BR/EQUIDADE/BLOGPOST/EQUIDADE-DE-GENERO/](https://www.politize.com.br/equidade/blogpost/equidade-de-genero/)

## APÊNDICE A

### PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO: CARACTERÍSTICAS RELEVANTES (CADASTRO PTT SUCUPIRA)

<b>Título da dissertação</b>
Barreiras na Carreira das Mulheres no Serviço Público: Uma Análise do Contexto da Universidade Federal do Espírito Santo

<b>Título do PTT</b>
Equidade de Gênero na Gestão Pública: Cartilha de Boas Práticas

<b>Palavras-chave do seu PTT?</b>
Gestão pública
Ufes
Equidade de gênero

<b>1 – Qual a área do seu PTT?</b>
Administração pública

<b>2 – Qual o tipo da produção do seu PTT?</b>
Técnica

<b>3 – Qual o subtipo do seu produto técnico?</b>
Serviços técnicos

<b>4 – Natureza do produto técnico (255 caracteres com espaços)</b>
Material didático e Instrucional desenvolvido em formato de cartilha

**5 – Duração do desenvolvimento do produto técnico**

12 meses

**6 – Número de páginas do texto do produto técnico**

14

**7 – Disponibilidade do documento (PTT).**

Restrita

Irrestrita

**8 – Instituição financiadora (255 caracteres com espaço)**

Universidade Federal do Espírito Santo

**9 – Cidade do PPGGP**

Vitória – ES

**10 – País**

Brasil

**11 – Qual a forma de divulgação do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)**

Meio digital – disponibilização do texto em um repositório ou site de acesso público, via internet.

Vários – disponibilização em uma combinação de, pelo menos, duas modalidades anteriores.

**12 – Idioma no qual foi redigido o texto original para divulgação**

Português

**13– Título do seu PTT em inglês (Todas as iniciais de palavras em maiúsculas, exceto as conjunções)**

Gender Equity in Public Management: Booklet of Good Practices

**14– Número do DOI (se houver)**

--

**15 – URL do DOI (se houver)**

--

**16 –Correspondência com os novos tipos de PTT (Ver ao final do documento o texto em letras azuis)**

Desenvolvimento de material didático e instrucional.

**17– Finalidade do seu PTT (255 caracteres com espaço)**

Elaborar um material instrucional no formato de cartilha digital sobre equidade de gênero no serviço público, com encaminhamento de boas práticas de gestão e para as relações interpessoais no trabalho.

**18 – Qual o nível de impacto do seu PTT? Marcar apenas uma opção.**

Impacto consiste na transformação potencial ou causada pelo produto técnico/tecnológico no ambiente (organização, comunidade, localidade, etc.) ao qual se destina.

	Alto
<b>X</b>	Médio
	Baixo

**19 – Qual o tipo de demanda do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)**

<b>X</b>	Espontânea (Identificou o problema e desenvolveu a pesquisa e o PTT)
	Por concorrência (Venceu a concorrência)
	Contratada (Solicitação da instituição, sendo ou não remunerado)

20 – Qual o impacto do objetivo do seu PTT? (Marcar apenas uma opção)	
	Experimental
<b>X</b>	Solução de um problema previamente identificado
	Sem um foco de aplicação previamente definido

21 – Qual a área impactada pelo seu PTT? (Marque apenas uma opção)	
	Econômica
	Saúde
	Ensino
<b>X</b>	Social
	Cultural
	Ambiental
	Científica
	Aprendizagem

22 – Qual o tipo de impacto do seu PTT neste momento?	
<b>X</b>	Potencial (Quando ainda não foi implementado/ adotado pela instituição)
	Real (Quando já foi implementado/ adotado pela instituição)

23 – Descreva o tipo de impacto do seu PTT (255 caracteres com espaço)	
Ao ser utilizada, a cartilha poderá contribuir com a melhoria no ambiente acadêmico e desenvolvimento da carreira das mulheres dentro da Universidade.	

24 – Seu PTT é passível de replicabilidade?	
<b>X</b>	<b>SIM</b> (Quando o PTT apresenta características encontradas em outras instituições, podendo ser replicado e/ou a metodologia está descrita de forma clara, podendo ser utilizada facilmente por outro pesquisador).

	<b>NÃO</b> (Quando o PTT apresenta características tão específicas, que não permite ser realizado por outro pesquisador, em outras instituições/ou a metodologia é complexa e sua descrição no texto não é suficiente para que outro pesquisador replique a pesquisa.
--	---

<b>25 – Qual a abrangência territorial do seu PTT? Marque a maior abrangência de acordo com a possibilidade de utilização do seu PTT. Apenas uma opção</b>	
	<b>Local</b> (Só pode ser aplicado/utilizado na instituição estudada e em outras na mesma localidade).
	<b>Regional</b> (Pode ser aplicado/utilizado em instituições semelhantes em nível regional dentro do estado).
	<b>Nacional</b> (Pode ser aplicado/utilizado em qualquer instituição semelhante, em todo o território nacional)
<b>X</b>	<b>Internacional</b> (Pode ser aplicado/utilizado por qualquer instituição semelhante em outros países).

<b>26 – Qual o grau de complexidade do seu PTT? Marque apenas uma opção</b>	
<b>Complexidade é o grau de interação dos atores, relações e conhecimentos necessários à elaboração e ao desenvolvimento de produtos técnico-tecnológicos.</b>	
	<b>Alta</b> (Quando o PTT contemplou a associação de diferentes novos conhecimentos e atores -laboratórios, empresas, etc.- para a solução de problemas)
	<b>Média</b> (Quando o PTT contemplou a alteração/adaptação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes -laboratórios, empresas, etc.- para a solução de problemas)
<b>X</b>	<b>Baixa</b> (Quando o PTT utilizou a combinação de conhecimentos pré-estabelecidos por atores diferentes ou não).

<b>27 – Qual o grau de inovação do seu PTT? Marque apenas uma opção</b>	
<b>Intensidade do conhecimento inédito na criação e desenvolvimento do produto.</b>	
	<b>Alto teor inovativo</b> – Inovação radical, mudança de paradigma
	<b>Médio teor inovativo</b> – Inovação incremental, com a modificação de conhecimentos pré-estabelecidos
<b>X</b>	<b>Baixo teor inovativo</b> – Inovação adaptativa, com a utilização de conhecimento pré-existente.

	<b>Sem inovação aparente – Quando o PTT é uma replicação de outro trabalho já existente, desenvolvido para instituições diferentes, usando a mesma metodologia, tecnologia, autores, etc.</b>
--	---

<b>28 – Qual o setor da sociedade beneficiado por seu PTT? Marque apenas uma opção</b>	
	<b>Agricultura, pecuária, produção florestal, pesca e aquicultura</b>
	<b>Indústria da transformação</b>
	<b>Água, esgoto, atividade de gestão de resíduos e descontaminação</b>
	<b>Construção</b>
	<b>Comércio, reparação de veículos automotores e motocicletas</b>
	<b>Transporte, armazenagem e correio</b>
	<b>Alojamento e alimentação</b>
	<b>Informação e comunicação</b>
	<b>Atividades imobiliárias</b>
	<b>Atividades profissionais, científicas e técnicas</b>
	<b>Atividades administrativas e serviços complementares</b>
<b>X</b>	<b>Administração pública, Defesa e seguridade social</b>
	<b>Educação</b>
	<b>Saúde humana e serviços sociais</b>
	<b>Artes, cultura, esporte e recreação</b>
	<b>Outras atividades de serviços</b>
	<b>Serviços domésticos</b>
	<b>Organismos internacionais e outras instituições extraterritoriais</b>
	<b>Indústrias extrativas</b>
	<b>Eletricidade e gás</b>

29 – Há declaração de vínculo do seu PTT com o PDI da instituição na qual foi desenvolvido?	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>SIM</b>
<input type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>
<p><b>Descrição do Vínculo:</b> O PDI da Ufes 2021-2030 estabeleceu dentro do “Mapa Estratégico: Gestão”, as ações afirmativas como um dos "objetivos estratégicos transversais da gestão (OTG3)".</p> <p>Disponível em:  <a href="https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030">https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030</a></p>	

30 – Houve fomento para o desenvolvimento do seu PTT?	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Financiamento</b> (No caso da Ufes)
<input type="checkbox"/>	<b>Cooperação</b> (Nos casos dos convênios ou demanda social com vínculo com instituição pública)
<input type="checkbox"/>	<b>Não houve</b> (Demanda social sem vínculo com instituição pública)

31 – Há registro de propriedade intelectual do seu PTT?	
<input type="checkbox"/>	<b>SIM</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>

32 – Qual o estágio atual da tecnologia do seu PTT?	
<input type="checkbox"/>	<b>Piloto ou protótipo</b>
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>Finalizado ou implantado</b> (Ex.: o PTT pode estar finalizado enquanto proposta, feito o diagnóstico de uma situação o PTT apresenta sugestões para a solução de problemas ou melhoria do contexto encontrado no início da pesquisa)
<input type="checkbox"/>	<b>Em teste</b>

33– Há transferência de tecnologia ou conhecimento no seu PTT?	
<input checked="" type="checkbox"/>	<b>SIM</b> (quando foi apreendido total ou parcialmente por servidores da instituição onde foi desenvolvida a pesquisa da dissertação ou no caso de empresas privadas, ONGs, etc)
<input type="checkbox"/>	<b>NÃO</b>

<b>34 – URL do seu PTT (colocar na linha seguinte) (Onde ele pode ser encontrado)</b>
<a href="https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao">https://gestaopublica.ufes.br/pt-br/produto-tecnico-tecnologico-oriundo-dissertacao</a>
<a href="http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas">http://www.gestaopublica.ufes.br/pt-br/pos-graduacao/PGGP/disserta%C3%A7%C3%B5es-defendidas</a>

<b>35 – Observação – utilize até 255 caracteres para colocar os itens ou o principal item do Plano de Desenvolvimento, do Planejamento Estratégico ou de algum Planejamento Maior da Instituição pesquisa.</b> Colocar o link para o documento.
O PDI da Ufes 2021-2030 estabeleceu dentro do “Mapa Estratégico: Gestão”, as ações afirmativas como um dos "objetivos estratégicos transversais da gestão (OTG3)". Disponível em: <a href="https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030">https://proplan.ufes.br/plano-de-desenvolvimento-institucional-pdi-2021-2030</a>

<b>36 – Linha de Pesquisa e projeto estruturante com os quais seu PTT está alinhado</b>	
<b>Política, planejamento e governança pública (Linha 1)</b>	
	<b>Linha 1 - Projeto Estruturante 1 – Governo, políticas públicas e planejamento</b>
	<b>Linha 1 - Projeto Estruturante 2 – Governo e gestão no setor público</b>
<b>Tecnologia, inovação e operações no setor público (Linha 2)</b>	
	<b>Linha 2 - Projeto Estruturante 3 – Ações e programas finalísticos de apoio/suporte ao governo</b>
<b>X</b>	<b>Linha 2 - Projeto Estruturante 4 – Transformação e inovação organizacional</b>

## TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DO PRODUTO TÉCNICO/TECNOLÓGICO



### UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL

#### IDENTIFICAÇÃO DO AUTOR

Autor: Ana Carolina Rosa Marques	
CPF: 129.134.087-45	RG: 2.290.901-ES
Telefone: 27-98882-7320	E-mail: anacarolina.rmarques@gmail.com
Vínculo na Ufes: Aluno de Mestrado	
Lotação: Universidade Federal do Espírito Santo	
Título: Equidade de Gênero na Gestão Pública: Cartilha de Boas Práticas	

#### LICENÇA DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

Ao assinar e entregar esta licença, o/a Sr./Sra. (autor ou detentor dos direitos de autor):

a) Concede à Universidade Federal do Espírito Santo o direito não exclusivo de reproduzir, converter (como definido abaixo), comunicar e/ou distribuir o documento entregue (incluindo o resumo/abstract) em formato digital ou impresso e em qualquer meio.

b) Declara que o documento entregue é seu trabalho original, e que detém o direito de conceder os direitos contidos nesta licença. Declara também que a entrega do documento não infringe, tanto quanto lhe é possível saber, os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade.

c) Se o documento entregue contém material do qual não detém os direitos de autor, declara que obteve autorização do detentor dos direitos de autor para conceder à Universidade Federal do Espírito Santo os direitos requeridos por esta licença, e que esse material cujos direitos são de terceiros está claramente identificado e reconhecido no texto ou conteúdo do documento entregue.

Se o documento entregue é baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não a Universidade Federal do Espírito Santo, declara que cumpriu quaisquer obrigações exigidas pelo respectivo contrato ou acordo.

A Universidade Federal do Espírito Santo identificará claramente o(s) seu (s) nome (s) como o (s) autor (es) ou detentor (es) dos direitos do documento entregue, e não fará qualquer alteração, para além das permitidas por esta licença.

#### TERMO DE AUTORIZAÇÃO

Na qualidade de titular dos direitos de autor do conteúdo supracitado, autorizo a Biblioteca Central da Universidade Federal do Espírito Santo a disponibilizar a obra, para livre acesso, no Repositório Institucional, sob as seguintes condições:

Permitir uso comercial de sua obra? ( ) Sim (X) Não

Permitir modificações em sua obra? ( ) Sim

(X) Sim, contanto que outros compartilhem pela mesma licença

( ) Não

A obra continua protegida por Direito Autoral e/ou por outras leis aplicáveis. Qualquer uso da obra que não o autorizado sob esta licença ou pela legislação autoral é proibido.

Vitória /ES, 12 de abril de 2023.

Assinatura do(a) autor(a) ou seu representante legal:

Documento assinado digitalmente  
 ANA CAROLINA ROSA MARQUES  
 Data: 12/04/2023 14:47:22-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Documento assinado digitalmente  
 ALEXSANDRO LUIZ DE ANDRADE  
 Data: 13/04/2023 19:34:11-0300  
 Verifique em <https://validar.iti.gov.br>