



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR - MPPGAV

IVANDRO JOSÉ CANDIDO DOS SANTOS

**MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – CAMPUS II**

JOÃO PESSOA–PB

2021

IVANDRO JOSÉ CANDIDO DOS SANTOS

**MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – CAMPUS II**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Orientadora: Profa. Dr^a. Mariana Lins de Oliveira

JOÃO PESSOA–PB

2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237m Santos, Ivandro José Candido dos.

Mulheres na gestão pública : um estudo de caso na
Universidade Federal da Paraíba - Campus II / Ivandro
José Candido dos Santos. - João Pessoa, 2021.

144 f. : il.

Orientação: Mariana Lins de Oliveira.

Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.

1. Gênero - Mulheres. 2. Mulheres na gestão
universitária. 3. Educação superior. 4. Equidade de
gênero. I. Oliveira, Mariana Lins de. II. Título.

UFPB/BC

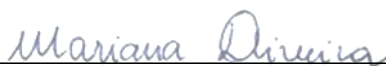
CDU 305-055.2(043)

**MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – CAMPUS II**

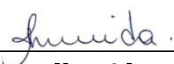
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior - Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para a obtenção do título de mestre.

Aprovada em ____/____/2021

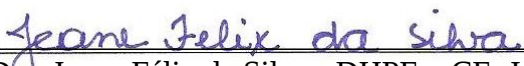
BANCA EXAMINADORA



Profa. Dr^a. Mariana Lins de Oliveira
(Orientadora – UFPB)



Profa. Dra. Brunna Carvalho Almeida Granja - DCA-UFPE
(Examinadora Externa à UFPB)



Profa. Dra. Jeane Félix da Silva - DHPE – CE -UFPB
(Examinadora Externa ao MPPGAV)



Profa. Dra. Maria da Salete Barboza de Farias
(Examinadora Interna - MPPGAV – UFPB)

DEDICATÓRIA

À minha esposa Lorena, ao meu filho Gabriel e à minha filha Izadora. Dedico este trabalho a vocês por tudo o que representam para mim. Amo vocês!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por tudo o que sou e tenho;

À Lorena, Gabriel e Izadora... meu porto seguro em todas as horas. Vocês são minha razão para eu tentar ser uma pessoa melhor a cada dia. A vocês, minha gratidão por todo o amor, apoio e compreensão de sempre;

À minha mãe Izabel e ao meu pai José Candido (*in memoriam*), pelo amor, carinho, dedicação e educação que recebi. Vocês são exemplos!

Às minhas irmãs Maria Elizabete (*in memoriam*) e Isabel Cristina, aos meus irmãos Luiz Valte, Antônio, José, Francisco, Severino (*in memoriam*), Adalberto, Pedro, Paulo e Wandilson por serem uma família maravilhosa;

Aos amigos e amigas de trabalho do CCA/UFPB: Cláudia Cristiane, Carlos Henriques e Eliane Araújo, por todo o apoio neste período; Amaury Feliciano e Andreia Machado, por me incentivarem a realizar este mestrado;

À amiga Mércia Cordeiro, com quem dividi as viagens de Areia a João Pessoa para assistirmos as aulas. Além disso, enfrentamos algumas dificuldades e momentos tristes no decorrer deste curso, mas, conseguimos. Muito obrigado por sua amizade e apoio, Mércia;

À Professora Anita Leocádia Pereira dos Santos, do Centro de Ciências Agrárias, Campus II, Areia-PB, por ser uma incansável na luta pela equidade de gêneros, por ter me apresentado e me feito tomar gosto pelo tema;

À minha orientadora, Profa. Dra. Mariana Lins de Oliveira por todos os ensinamentos, dedicação e compreensão;

Ao corpo docente do MPPGAV, de forma especial aos professores e professoras com os quais tive oportunidade estudar: Adriana Valéria Santos Diniz, Damião de Lima, Francisca Alexandre de Lima, Maria da Salete Barboza de Farias, Mariana Lins de Oliveira, Mariano Castro Neto, Swamy de Paula Lima Soares, José Jassuípe da Silva Moraes, Luíz de Souza Júnior (*In memoriam*), Paulo Fernando de Moura Bezerra Cavalcante Filho. Obrigado por todo o ensinamento que vocês me transmitiram;

Às professoras Salete Barboza, Jeane Félix e Brunna Carvalho por terem feito parte da banca de qualificação e da banca de defesa da dissertação... Agradeço pelas valiosíssimas contribuições para este trabalho;

Aos amigos que fiz no MPPGAV: Aline Falcochio, Alyne Benevides, Amanda Vieira, Ana Cristina Crispim, Arthur Barbosa, Artur Sotéro, Bruno Henrique Timbo, Camila Lais, Cristiane Frazão, Dhiaggio Glaucio, Diego Chaves, Elizete Ventura, Emeline Maria, Isaias Araujo, James Madison, Jardel Beserra, Lady Dayana, Ligya Silva Lima, Maísa Rodrigues, Marcelo Pereira, Marcos Galvão, Marcos Vasconcelos, Mércia Cordeiro, Muriel Paulino, Odilon do Egito, Paloma Rodrigues, Paulino Joaquim, Paulo César, Pollyana Fernandes, Severino Cidalino, Thatiane Cristina, Tiago Rodrigues e Wlly Annie Feitosa. Com vocês

aprendi conteúdos importantes e ganhei amigos e amigas que levo para a vida inteira. Muito obrigado por tudo e parabéns pelas conquistas que conseguimos até aqui;

Aos amigos de seminários e artigos Artur Sotéro, Paulino Joaquim e Mércia Cordeiro... Quando parecia difícil, o apoio de vocês fez a diferença;

Às secretárias do MPPGAV Raquel Pereira e Rosilene Mariano (Rose) por todo o profissionalismo e cuidado a nós dedicados;

À “Nice”, pelo carinho, pelo seu sorriso, pela sua alegria contagiante e pelo seu cafezinho. Ao Centro de Educação/UFPB e ao MPPGAV pela oportunidade concedida aos servidores e servidoras de realizarem um curso de mestrado com tamanha qualidade;

Às mulheres que participaram respondendo o formulário de pesquisa;

Ao Centro de Ciências Agrárias, pela permissão para a realização desta pesquisa.

*O grau de emancipação das mulheres é o termômetro através do
qual se mede a emancipação de toda a sociedade.
Charles Fourier (1772-1837)*

RESUMO

A atuação das mulheres, em todas as esferas da sociedade, se acentuou nas últimas décadas, com importantes conquistas resultantes de uma intensa agenda de lutas. Entretanto, estudos sobre as relações de gênero comprovam que a presença feminina não obteve o crescimento esperado quando se trata de cargos de gestão. A presente pesquisa investigou a participação e representatividade das mulheres nos cargos de gestão instituídos pelo Centro de Ciências Agrárias (CCA), Campus II, da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), instituição fundada em 1936 e que, até o ano de 1976, oferecia apenas o curso de Agronomia, considerado como curso masculinizado. Neste período, o patriarcado e o androcentrismo eram ainda mais evidentes na cultura e história. Foi realizado um estudo de caso baseado nas relações de gênero. Buscou-se compreender os elementos que provocam a desigualdade de gênero nos cargos de gestão do CCA/UFPB, construindo-se um mapeamento da participação feminina na referida instituição, no período de 2010 a 2020. Foi elaborado um diagnóstico dos cargos de gestão, apresentando-se o comparativo entre a proporção de mulheres e homens atuando no CCA, bem como os meios que traduzem a participação feminina e as condições de acesso aos cargos de gestão. Este estudo se justificou pelo baixo número de mulheres em cargos de alta hierarquia em todo o mundo, pela importância de se abordar o tema para que mais pessoas dele tomem conhecimento e, também, pela escassez de estudos referentes à gestão feminina no contexto educacional, mais especificamente, em uma Instituição Pública de Ensino Superior no Estado da Paraíba. O estudo constatou que, na comparação no quadro efetivo de servidores do campus, o número de homens é maior do que o número de mulheres nas categorias docente e técnico-administrativa, bem como na ocupação de cargos de posições mais altas na hierarquia e cargos que fazem jus ao recebimento de gratificação. Foram identificadas as barreiras que, de modo geral, as mulheres enfrentam em suas carreiras profissionais na instituição o que faz com que elas, ainda que presentes em número crescente, tenham dificuldade no acesso e permanência nos cargos de gestão do CCA/UFPB. Este trabalho resulta na apresentação de demandas e ações sugeridas pelas participantes à Direção do CCA e na elaboração da “Cartilha da Equidade de Gênero”.

Palavras-chave: gênero; mulheres na gestão universitária; educação superior; equidade de gênero.

ABSTRACT

Woman's actuation, in all spheres of society, has widened in the last decades, with important achievements, resulting from an intense agenda of actions. However, studies about gender relations prove that the feminine presence did not have the expected increase when the matter is management positions. The present research investigated women's participation and representation in management positions established by the Agrarian Sciences Center (ASC), Campus II, at Universidade Federal da Paraíba (UFPB), institution, founded in 1936 and which, till the year of 1976, offered only the Agronomy course, considered as a masculine course. Along this period, the Patriarchate and androcentrism were even more evident on the culture and history. A case study was carried out based on gender relations. Efforts have been made to understand the elements that provoke gender-based inequality in ASC/UFPB management positions, building up a mapping of the female participation in the aforementioned institution, in the period of 2010 to 2020. It was made a diagnosis of the management positions, presenting the comparative between the proportion of women and men acting in ASC as well as the means that translate the feminine participation and the management positions access conditions. This study was justified by the low number of women in positions of high hierarchy around the world, by the importance of considering the subject so that more persons will know about it and either by the shortage of studies concerning to the feminine management in the educational context, more specifically, in a Public Higher School Institution at Paraíba. The study found that, comparing permanent members of the campus, the number of men was greater than the number of women in the categories of professor administrative technique, as well as in the occupation of higher positions posts in the hierarchy and those, which are eligible for receiving a gratification. Were identified barriers that, in general, women encounter in their professional career in the institution and it makes them, although are increasingly present, have difficulty in the access and permanence in the management post of ASC/UFPB. This work results in the presentation of demands and actions suggested by the participants to the ASC Direction and in the elaboration of the "Gender Equality Booklet".

Key-words: gender; women in university management; Higher Education; gender equality.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Marcos históricos na luta pelos direitos das mulheres	33
Quadro 2. Mulheres nas representações sindicais do CCA/UFPB	86
Quadro 3. Diretores da história desta instituição.....	95

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Distribuição dos (as) servidores(as) do CCA/UFPB por sexo e por categoria funcional	87
Gráfico 2. Representação do Conselho de Centro do CCA/UFPB por sexo e por período..	90
Gráfico 3. Ocupação da Diretoria e Vice Diretoria do CCA/UFPB no período de 1936 a 2025	97
Gráfico 4. Categoria funcional das participantes	99
Gráfico 5. Faixa etária das participantes	99
Gráfico 6. Tempo de trabalho no CCA/UFPB	99
Gráfico 7. Estado Civil	99
Gráfico 8. Formação acadêmica	99
Gráfico 9. Tem filha/filho?.....	99
Gráfico 10. Os cuidados com a família te impedem ou já te impediram de assumir ou concorrer a um cargo de gestão?	101
Gráfico 11. O tema "equidade de gênero" é uma questão estratégica para o CCA/UFPB?	102
Gráfico 12. No CCA/UFPB, o tema equidade de gênero é abordado apenas no “Dia Internacional da Mulher”, nos eventos relacionados a este dia (08 de março)?.....	103
Gráfico 13. Existem práticas de avaliação e desenvolvimento que proporcionem oportunidades de carreira iguais para homens e mulheres no CCA/UFPB?	105
Gráfico 14. É importante a realização de políticas de empoderamento feminino no CCA/UFPB?	106
Gráfico 15. Você acha que medir, documentar e publicar os índices da participação feminina em cargos de gestão é importante para a promoção da igualdade de gênero?	107
Gráfico 16. Como você considera o índice de participação de mulheres em cargos superiores do serviço público federal?	108
Gráfico 17. Assinale as afirmações que explicam a pouca participação de mulheres nos cargos mais elevados de gestão no Brasil.....	109
Gráfico 18. Você ocupa/já ocupou cargo de gestão no CCA/UFPB?	110
Gráfico 19. Pretende ocupar/voltar a ocupar cargo de gestão no CCA	110
Gráfico 20. Em reuniões e em oportunidades de tomadas de decisões estratégicas, a opinião feminina é levada em consideração em igualdade com a dos homens no CCA/UFPB?	111
Gráfico 21. Você já sofreu, já presenciou ou tomou conhecimento de algum caso de discriminação de gênero no seu local de trabalho?	112
Gráfico 22. No seu ambiente de trabalho, você lida com o machismo?.....	113
Gráfico 23. Metáforas representativas de barreiras identificadas nas relações de trabalho no CCA/UFPB	115

Gráfico 24. Você acha importante incluir nos cursos de formação dos (as) servidores (as) públicos (as) federais o tema gênero?.....	116
Gráfico 25. Existem canais internos de comunicação sigilosos para exposição de problemas de relacionamento de trabalho em relação a questões de gênero?	117
Gráfico 26. Você acha importante a existência de canais internos de comunicação sigilosos para exposição de problemas de relacionamento profissional ligados às questões de gênero?	118
Gráfico 27. Você acha que o governo deve promover iniciativas que contribuam para aumentar a participação feminina nos cargos de gestão superior do serviço público federal?	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Distribuição dos servidores (as) técnico-administrativos (as) do CCA/UFPB por sexo e por departamento	88
Tabela 2. Número de docentes por Departamento	88
Tabela 3. Número de docentes por sexo	88
Tabela 4. Remuneração dos Cargos de Direção das IFES (CD)	91
Tabela 5. Remuneração das Funções Gratificadas (FG)-	92
Tabela 6. Remuneração da Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC).....	92
Tabela 7. A configuração dos cargos e funções do CCA/UFPB, em abril de 2020	92
Tabela 8. Distribuição das gratificações por categoria funcional e por gênero no CCA/UFPB.....	93
Tabela 9. Ocupação das Assessorias do CCA no período de 2010 a 2020.	94
Tabela 10. Número de alunos de graduação (alunos ativos) por curso e por sexo.....	98
Tabela 11. Número de alunos de pós graduação (Alunos Ativos) por curso e por sexo	98

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APS	Administração Pública Societal
CCA	Centro de Ciências Agrárias
CD	Cargo de Direção
CCHSA	Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias
CD	Cargo de Direção
CNDM	Conselho Nacional dos Direitos da Mulher
CEDAW	Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher
CLAM/UFRJ	Centro Latino Americano em Sexualidade e Direitos Humanos da Universidade Estadual do Rio de Janeiro
CNPq	Conselho Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUNI	Conselho Universitário
EAN	Escola de Agronomia do Nordeste
FG	Função Gratificada
FCC	Função Comissionada de Coordenação de Curso
FG	Função Gratificada
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBR	International Business Report
LDBEN	Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional
MARE	Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
PAISM	Programa de Assistência Integral à Saúde da Mulher
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PDRAE	Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado
PROGEP	Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas
SEDIM	Secretaria do Estado dos Direitos da Mulher
SEPM	Secretaria Especial de Políticas Para Mulheres
SNPM	Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres
SINTESP	Sindicato dos Trabalhadores em Ensino Superior do Estado da Paraíba
UNODC	Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime
ADUF	Associação dos Docentes da Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 CONTEXTUALIZANDO CONSTRUÇÕES SOCIAIS.....	24

2.1 ANDROCENTRISMO, PATRIARCADO, MACHISMO E SEXISMO	24
2.2 FEMINISMO	31
2.3 GÊNERO	36
2.4 GÊNERO E MUNDO DO TRABALHO	42
2.5 GÊNERO E LIDERANÇA	45
3 GESTÃO E MUNDO DO TRABALHO: MULHERES ENFRENTANDO BARREIRAS	49
3.1 GESTÃO PÚBLICA	50
3.1.1 Administração pública patrimonialista	52
3.1.2 Administração pública burocrática	52
3.1.3 Administração pública gerencial (nova gestão pública)	53
3.1.4 Administração Pública Democrática	56
3.2 GESTÃO EDUCACIONAL	59
3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS E EQUIDADE DE GÊNERO	62
3.4 METÁFORAS COMO FERRAMENTAS CONCEITUAIS	68
4 PERCURSO METODOLÓGICO	73
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	73
4.2 CAMPO E SUJEITOS DA PESQUISA	76
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	78
5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO CCA/UFPB	78
5.2 ELAS FIZERAM HISTÓRIA	81
5.3 MULHERES NO SINDICATO	86
5.4 DADOS ATUAIS	87
5.5 O CONSELHO DE CENTRO DO CCA/UFPB	89
5.6 IDENTIFICAÇÃO DE FUNÇÕES GRATIFICADAS	91
5.7 DIRETORES DA EAN E DO CCA	95
5.8 INFORMAÇÕES DISCENTES DO CCA	98
5.9 DADOS OBTIDOS A PARTIR DO FORMULÁRIO DE PESQUISA	98
5.10 SUGESTÕES DESTE ESTUDO À DIREÇÃO DO CCA	120
5.10.1 Produto da pesquisa: Cartilha de Equidade de Gênero	121
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	122
REFERÊNCIAS	125
APÊNDICE	134

1 INTRODUÇÃO

É notório que as mulheres estão conquistando, cada vez mais, direitos e espaço em várias esferas sociais, em todo o mundo, nas últimas décadas. No entanto, como bem afirmou Simone de Beauvoir: “nunca se esqueça que basta uma crise política, econômica ou religiosa para que os direitos das mulheres sejam questionados. Esses direitos não são permanentes. Você terá que se manter vigilante durante toda a sua vida”¹.

Não é difícil perceber que esses espaços e direitos estão sempre em tensão e em disputa, devendo, por isso, serem reiterados a todo instante. Como exemplo, recentemente, aconteceu a retomada do Afeganistão pelo regime Talibã. Durante o primeiro regime do Talibã no Afeganistão (1996-2001), a grande maioria das mulheres e meninas foi privada de educação e emprego. A burca era obrigatória nas ruas e as mulheres não podiam se locomover sem um acompanhante do sexo masculino, geralmente, um homem de sua família². Após 20 anos afastado do poder, em 17 de agosto de 2021, o Talibã retoma o poder. Em entrevista, Sher Mohammad Abbas Stanekzai, vice-chefe do gabinete político do Talibã no Catar, disse que pode não haver mais mulheres ministras ou em cargos de responsabilidade, e que elas ocupariam apenas cargos em escalões inferiores. Desta maneira, as conquistas obtidas pelas mulheres, em 20 anos, estão ameaçadas por uma mudança de regime de governo.

No Brasil, trago como exemplo o impeachment da presidenta Dilma Rousseff, ocorrido em 31 de agosto de 2016, que provocou no país uma conjuntura de avanço do conservadorismo e de perda de direitos sociais e trabalhistas historicamente conquistados, e fez avançar a privatização e a precarização da saúde e da educação, por exemplo, o que intensificou a sobrecarga de responsabilização e de trabalho das mulheres, aumentando desigualdades de gênero, classe e raça.

Além deste panorama, de lutas e tensões constantes, ainda se percebe a ausência ou pouca participação e representatividade das mulheres em cargos de alta hierarquia. O machismo estrutural cria situações e consequências que, como barreiras muitas vezes difíceis de serem detectadas, impedem ou dificultam o acesso das mulheres aos cargos de posições decisórias importantes em instituições públicas e nas empresas privadas.

¹ Retirado de TOSI, Marcela. Direitos da Mulher: Avanços e retrocessos na legislação e políticas públicas. Disponível em: <http://www.politize.com.br/direitos-da-mulher-avancos-e-retrocessos-na-legislacao-e-politicaspublicas/>

² <https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/volta-do-taliba-ao-poder-cao-diminuicao-de-direitos-das-mulheres-afegas/>

É baseado nessas informações que decidi investigar o assunto no Centro de Ciências Agrárias (CCA), Campus II da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Essa instituição está localizada em Areia, microrregião do Brejo Paraibano. Inaugurada em 1936, com o nome de Escola de Agronomia do Nordeste (EAN), oferecia apenas o curso de Agronomia.

No ano de 1976, quando outro curso passou a ser oferecido na instituição - a Graduação em Zootecnia -, a EAN passou a se chamar Centro de Ciências Agrárias. Hoje, a instituição oferece sete cursos de graduação: Agronomia, Zootecnia, Bacharelado em Ciências Biológicas, Licenciatura em Ciências Biológicas, Medicina Veterinária, Bacharelado em Química e Licenciatura em Química. Além de cursos em nível de mestrado e de doutorado. Na época da fundação da EAN, os cursos superiores na Paraíba eram escassos, sendo o acesso à carreira acadêmica restrita a homens brancos, vindos de famílias nobres.

O CCA é a mais antiga instituição de Ensino Superior do Estado da Paraíba. Pelos contextos histórico, cultural, social e regional, os quais se fundamentaram a sua criação, podemos afirmar que a instituição foi criada sob a ótica masculina e que, à época, dificilmente se pensaria na possibilidade de receber uma aluna ou professora, quanto mais ter a presença feminina desempenhando funções administrativas ou gestoras, mesmo que não vetado o acesso de mulheres, quer sejam como discentes, docentes ou servidoras.

Nesse período, o acesso das mulheres, tanto ao ensino como ao mercado de trabalho, era restrito não só no CCA, mas em todo o nosso país. Mesmo assim, em meio às dificuldades e preconceitos, as mulheres foram ocupando seus espaços na instituição. Hoje, tornou-se comum a presença feminina em atividades acadêmicas e técnico-administrativas em toda a UFPB.

A desigualdade de gênero fora minimizada, o que tornou possível uma mulher chegar ao cargo de direção de centro. Cita-se, como exemplo, a professora Terezinha Domiciano Dantas Martins, diretora do Centro de Ciências Humanas Sociais e Agrárias – CCHSA, Campus III – Bananeiras-PB (2013 a 2020), centro este com características históricas parecidas com as do CCA. Tem-se, ainda, o mais alto cargo da UFPB, a reitoria, ocupada, por dois mandatos (2012-2016 e 2016-2020), pela primeira mulher a se tornar reitora desta universidade, a professora doutora Margareth de Fátima Formiga Melo Diniz.

Todavia, esses acontecimentos não resolvem a problemática da desigualdade entre homens e mulheres na UFPB, a exemplo da paridade nos cargos de gestão da instituição, no qual se pode observar uma participação feminina em menor escala, se comparada à participação dos homens. Ao longo do tempo, as ações e atitudes femininas fizeram com que

as relações de gênero sofressem um significativo processo de mudança. Como afirmou Araújo (2005), essas mudanças, iniciadas no século XVII, foram impulsionadas, em grande parte, pelas alterações sociais, econômicas e culturais que ganharam força no século XX sob a égide do movimento feminista.

Destaca-se, portanto, a importância do movimento feminista para que essas mudanças viessem a acontecer, já que contribuiu para o acesso de mulheres a vários direitos e conquistas, além de trazer à discussão diversos problemas e situações que eram considerados como “normais” por uma sociedade androcêntrica, patriarcal e machista que silenciava, menosprezava e excluía as mulheres. Assim sendo, ensina Pinto (2010):

Ao longo da história ocidental sempre houve mulheres que se rebelaram contra sua condição, que lutaram por liberdade e muitas vezes pagaram com suas próprias vidas. A Inquisição da Igreja Católica foi implacável com qualquer mulher que desafiasse os princípios por ela pregados como dogmas insofismáveis. Mas a chamada primeira onda do feminismo aconteceu a partir das últimas décadas do século XIX, quando as mulheres, primeiro na Inglaterra, organizaram-se para lutar por seus direitos, sendo que o primeiro deles que se popularizou foi o direito ao voto. As sufragetes, como ficaram conhecidas, promoveram grandes manifestações em Londres, foram presas várias vezes, fizeram greves de fome. Em 1913, na famosa corrida de cavalo em Derby, a feminista Emily Davison atirou-se à frente do cavalo do Rei, morrendo. O direito ao voto foi conquistado no Reino Unido em 1918. No Brasil, a primeira onda do feminismo também se manifestou mais publicamente por meio da luta pelo voto. As sufragetes brasileiras foram lideradas por Bertha Lutz, bióloga, cientista de importância, que estudou no exterior e voltou para o Brasil na década de 1910, iniciando a luta pelo voto. Foi uma das fundadoras da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino, organização que fez campanha pública pelo voto, tendo inclusive levado, em 1927, um abaixo-assinado ao Senado, pedindo a aprovação do Projeto de Lei, de autoria do Senador Juvenal Larmartine, que dava o direito de voto às mulheres. Este direito foi conquistado em 1932, quando foi promulgado o Novo Código Eleitoral brasileiro (PINTO, 2010, p. 15-16).

Nesse contexto, os movimentos sociais e os coletivos de mulheres foram fundamentais para a ampliação e efetivação de direitos sociais, desmistificando discursos hegemônicos que tendem a inferiorizar e desqualificar meninas e mulheres em todo o mundo. Os direitos conquistados referem-se não apenas à inserção e ao reconhecimento das mulheres no mercado de trabalho como também ao lugar social delas, como pessoas, cidadãs que exercem diversos papéis sociais, para além do lugar de ser mãe, esposa e/ou dona de casa. Contudo, mesmo com tais avanços e conquistas, percebem-se, facilmente, até os dias atuais, barreiras que impedem ou dificultam a participação feminina de maneira mais igualitária em todas as áreas profissionais, e noutros espaços da vida coletiva.

Essas barreiras profissionais encontradas pelas mulheres são objeto de estudo há algumas décadas e foram representadas por metáforas, a exemplo do *Glass Ceiling*, ou Teto

de Vidro (e outras que serão abordadas nesta pesquisa), as quais são representações simbólicas de barreiras sutis, mas, ao mesmo tempo fortes, e que dificultam muito a ascensão das mulheres aos cargos de comando.

As possibilidades de acesso à qualificação educacional e de ocupação das mulheres no mercado de trabalho aumentaram nas últimas décadas. É importante mencionar, no entanto, que uma pesquisa realizada por Neto *et al.* (2010), em empresas privadas que atuam no Brasil, observou que posições hierárquicas mais altas, de liderança ou de maior destaque social ainda são pouco ocupadas por mulheres. Ao partirmos da base hierárquica para o topo, menos mulheres são encontradas em cargos gerenciais, indicando, assim, que esses espaços tendem a ser ocupados por uma maioria masculina. Essa informação é corroborada por outras pesquisas e, inclusive, por dados publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018).

Devido ao cenário de baixa participação feminina em cargos de alta hierarquia, em todo o mundo, tem surgido o interesse de vários pesquisadores em melhor compreender a temática. Dessa forma, podemos comprovar uma crescente no número de pesquisas contemplando o assunto. No entanto, em sua maioria, dedicam-se aos estudos de casos em empresas privadas.

Percebe-se que é importante desenvolvermos mais pesquisas no contexto das instituições públicas, locus deste estudo, pois, como aponta Puppim, (1995), os setores públicos apresentam algumas diferenças em relação ao setor privado nas questões de gênero, quanto aos salários e promoções, uma vez que a admissão para o quadro efetivo de uma instituição pública federal de ensino se dá através de concurso público.

O concurso público, em princípio, tende a equalizar as oportunidades para quem consegue chegar a realizar as provas do concurso, garantindo oportunidades iguais para todos e todas. No entanto, esse princípio burocrático não garante situação de equidade no decorrer da vida acadêmica e profissional das mulheres e dos homens. Devem-se levar em consideração, também, as diferenças de oportunidades que precedem à realização de concursos. Como se verá, mais adiante, as mulheres assumem tarefas domésticas e os cuidados da família com muito mais frequência do que os homens, o que, certamente, dificulta a rotina de preparação e estudos para um concurso, por exemplo.

É importante salientar, ainda, que no serviço público existem os cargos nos quais o profissional recebe gratificações — Função Gratificada (FG), Cargo de Direção (CD) e Funções de Coordenação de Curso (FCC)—, que são acréscimos adicionados ao salário dos servidores, dependendo da função/cargo. A ocupação desses cargos pode ser por indicação

ou por processo eleitoral. Na análise de dados desta pesquisa, trarei informações sobre os cargos que são ocupados por indicação e cargos que dependem de processo eleitoral para a escolha de quem o irá ocupar. Como instituição pública de ensino superior, o CCA tem, há algumas décadas, o concurso público como única forma de ingresso no seu quadro efetivo de servidores. No entanto, nos primórdios da instituição, bastava um simples convite de um (a) docente, de algum (a) gestor (a), ou até mesmo de um (a) servidor (a), para que alguém fosse contratado (a) como funcionário (a) do CCA.

Nesse período, os servidores eram homens, em sua grande maioria, conforme relatos dos servidores e servidoras mais antigos (as). Com a admissão através de concurso público, percebe-se o aumento no ingresso das mulheres e, como os salários são definidos por categoria, não há desigualdade salarial entre homens e mulheres que desempenham a mesma função. No entanto, irei abordar, na análise dos dados, as informações referentes à ocupação de cargos com pagamento de gratificação, que representa um acréscimo salarial, fazendo um comparativo entre mulheres e homens e demonstrando quem ocupa com mais frequência esses cargos. Vale ressaltar que em muitos cargos só o titular é contemplado com o direito à gratificação.

Foi nesse ambiente que, por meio de concurso público, em janeiro de 1995, passei a compor o quadro efetivo dos servidores do CCA. Por 14 anos, desempenhei a função de secretário da Diretoria. Tive a oportunidade de acompanhar e auxiliar vários processos eleitorais para a escolha de pessoas para ocuparem diversos cargos nessa instituição. Foi observando esses processos que surgiu a inquietação, pois percebia que as chapas que concorriam aos cargos de gestão eram quase sempre compostas por homens, embora o nosso quadro docente tivesse mulheres com titulação igual a eles, e demonstravam grande capacidade na execução de suas atividades docentes ou técnicas. Portanto, não se tratava de falta de competência ou capacitação.

O processo eleitoral é uma via democrática o qual permite à maioria escolher seu/sua representante preferido/a. No entanto, é importante questionar a etapa anterior à eleição, ou seja, o processo de definição das chapas concorrentes. Qual o motivo de não haver tantas mulheres sendo indicadas para compor as chapas? Sob essa realidade, suscitou-se ainda outra inquietação. Desde o ano 1936, até os dias atuais, tivemos 31 gestões no comandando da Diretoria do CCA, nenhuma vez uma mulher ocupou o cargo de Diretora.

Em janeiro de 2008, fui designado para a função de Assessor de Comunicação e Cerimonial do CCA. Nos eventos alusivos ao “Dia Internacional da Mulher”- em que participei como Mestre de Cerimônia - percebi que a presença dos homens quase não existia.

Além de mim, só estavam presentes os homens que eram convidados para compor a Mesa de Honra em virtude das funções que ocupavam (membros da diretoria e representantes sindicais). Conteúdos tão relevantes ali trazidos eram quase sempre expostos e debatidos entre as mulheres, quando, na verdade, os homens deveriam estar presentes para conhecerem e aprenderem sobre o tema.

Foi justamente participando de eventos organizados pela professora Anita Leocádia, do Departamento de Ciências Fundamentais e Sociais do CCA, e ouvindo estes conteúdos, que nasceu em mim a vontade de melhorar como pessoa e tentar aprender a pôr em prática ações em prol da causa. Essa vontade se acentuou após o nascimento da minha filha, Izadora Maria. Pensei como poderia contribuir, como pai, tornando-me menos machista e buscando conhecer mais sobre o tema em questão. Foi por essa razão que decidi pesquisar sobre o assunto, já que o mestrado profissional me proporcionou esta oportunidade.

Minha graduação (Licenciatura em Inglês) não tem ligação com essa temática, no entanto, senti-me motivado, por experiências de vida e profissional, a buscar aprender mais a respeito do enfrentamento das desigualdades de gênero. Compreendo que isso vai além do contexto histórico e cultural, está em toda a estrutura social e reflete na vida de todos e todas. Reconhecendo a importância das lutas das mulheres, interessa-me ser um homem feminista, pois, entendo as ações pela igualdade como um projeto político que deve agregar mais e mais pessoas, inclusive, nós homens, que somos privilegiados historicamente e causadores de tantos problemas vivenciados e enfrentados pelas mulheres. Como canta o artista Pepeu Gomes: “ser um homem feminino, não fere o meu lado masculino”. Por essa razão, decidi escrever esta dissertação na primeira pessoa do singular, para deixar bem claro que, embora a obtenção dos dados que compõem este trabalho tenha sido realizada com a imparcialidade que a ciência orienta, os meus pensamentos e convicções estão presentes desde a escolha do tema até as análises aqui contidas.

Decidi, então, estudar o meu local de trabalho, no qual alguns setores são chefiados por mulheres. O centro tem um número considerável de docentes, discentes e técnico-administrativos do sexo feminino. Isso aponta para a possibilidade de, no futuro, uma mulher vir a ocupar, pela primeira vez, o cargo de diretora do CCA; mas, como isso ainda não aconteceu, resta-me tentar compreender as possíveis causas.

Desta maneira, guiar-me-ei pela questão de pesquisa a seguir: quais elementos provocam e tornam real a desigualdade de gênero na participação, acesso e representatividade feminina nos cargos de gestão instituídos no CCA/UFPB? Para tanto, esta pesquisa tem por objetivo principal: analisar as barreiras que provocam as desigualdades de gênero nos cargos

de gestão do CCA/UFPB, bem como propor estratégias que possam atenuar essas desigualdades.

Para responder ao objetivo geral da pesquisa, elenquei os seguintes objetivos específicos: a) realizar um resgate histórico, para o devido registro, da participação feminina em cargos de gestão, bem como comparar o número de mulheres em relação ao de homens na gestão do CCA/UFPB, no período de 2010 a 2020; b) mapear a participação feminina em postos de tomadas de decisão no CCA, analisando as segregações de gênero no acesso a estes cargos; c) identificar demandas femininas e apresentá-las à Administração do Centro, sugerir a implantação de um Comitê de Equidade, implantar a “Cartilha Pró-Equidade de gênero” na instituição.

Entendo que, embora se tenha dado mais atenção ao tema deste trabalho nas últimas décadas, como já mencionei anteriormente, constata-se que a sociedade ainda tem muito a debater e a avançar no que se refere à participação feminina em cargos de tomada de decisão. Por mais que as mulheres tenham conquistado um espaço importante no mercado de trabalho, e em outras áreas, ainda estamos muito longe do ideal. Basta constatar que estou realizando uma pesquisa sobre um tema que aborda a desigualdade e o preconceito em uma universidade, lugar de produção de conhecimento e formação profissional.

Segundo o relatório do Fórum Econômico Mundial³, publicado em dezembro de 2019, se permanecermos em conformidade com o cenário atual, em relação à desigualdade de gênero nos setores da política, economia, saúde e educação, a desigualdade global entre homens e mulheres será eliminada daqui a aproximadamente 257 anos. No mínimo, caso haja um desenvolvimento acelerado, esse número baixa para 94,5 anos. Segundo o mesmo relatório, a Islândia permanece como país mais igualitário do mundo, seguido pela Noruega, Finlândia e Suécia. O Brasil subiu 3 posições no ranking, na comparação com o ano 2018, porém, ficou no 92º lugar. Dessa maneira, comprova-se que existe, mundialmente, um grande problema de desigualdade de gênero.

É mister, portanto, o empenho no estudo e no debate sobre este tema: conhecer a realidade de cada empresa e instituição, seja ela pública ou privada, para que possamos traçar estratégias e atingirmos metas que nos levem a reduzir as desigualdades de gênero, trabalhando para que o Brasil melhore sua colocação no ranking supramencionado. Para Cox (1994), a diversidade é fundamental para a geração de novas perspectivas e potencial de inovação. As diferenças de identidade individuais interagem com uma complexa gama de

³ http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2020_Press_Release_Portuguese.pdf

fatores individuais, grupais e organizacionais, possibilitando maior produtividade, ganhos financeiros e um clima positivo, na qual a intolerância é combatida e a cooperação é estimulada para as mais variadas formas de contribuição.

Diante do exposto, esta pesquisa poderá contribuir no campo organizacional, além de trazer informações que possibilitem a ampliação de conhecimento de pesquisadores e estudantes que desejem obter mais informações a respeito do tema. Durante nossa pesquisa, para o referencial teórico, deparei-me com trabalhos relacionados a este campo de estudo, porém, dedicados, em sua maioria, às empresas privadas. As pesquisas encontradas voltadas para o setor público dedicam-se a investigar, em sua maioria, a atuação das mulheres como cientista ou como discente, porém, não como gestora. Dentro do nosso campo de estudo, podemos citar os trabalhos realizados por: Carvalho *et al.* (2006); Ambrosini (2012); Vaz (2013); Siqueira *et al.* (2016); Atanázio Júnior *et al.* (2016); Soares *et al.* (2016).

Este trabalho se torna relevante por ter como foco uma instituição pública e se dedicar às mulheres gestoras. Os resultados desta pesquisa podem ser relevantes às mulheres do CCA, respaldando suas lutas por melhorias para as suas carreiras profissionais na instituição. Pode, também, colaborar com os gestores que, conhecendo a realidade do assunto, poderão tomar decisões que priorizem o atendimento das demandas e a solução dos problemas referentes ao tema.

Assim, optei por organizar o trabalho da seguinte maneira: o primeiro capítulo, parte introdutória, o qual apresenta, de forma geral, a temática, a instituição usada como lócus, minhas motivações, justificativas e objetivos que nortearam a pesquisa. O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, no qual contextualizei as construções sociais relativas ao tema, como: androcentrismo, patriarcado, machismo, sexismo, feminismo e gênero. O terceiro capítulo aborda as barreiras enfrentadas pelas mulheres na gestão e no mundo do trabalho. Com essa abordagem, busquei conhecer aspectos sobre a trajetória feminina ao longo da história, verificando as transformações ocorridas e buscando entender de que maneira isso foi refletido na história das mulheres do Campus II da UFPB. O quarto capítulo traz os procedimentos e a metodologia de trabalho utilizada para a obtenção do material analisado. Os dados e informações atuais serviram de parâmetros comparativos entre os anos anteriores, para uma análise mais fundamentada. Por fim, realizei a análise dos dados que nos serviram de subsídio para a elaboração do nosso produto final: a criação da Cartilha Pró-Equidade de Gênero.

2 CONTEXTUALIZANDO CONSTRUÇÕES SOCIAIS

A desigualdade de gênero é um problema antigo, porém atual. O debate e os estudos sobre desigualdade de direitos entre homens e mulheres, bem como a dominação do sexo masculino em relação ao sexo feminino, intensificaram-se a partir dos anos 1970, no Brasil. A partir de então, estuda-se o campo das feminilidades e das masculinidades e encontram-se debates sobre a natureza biológica ou cultural dos caracteres que diferenciam homens e mulheres. O debate envolve questões que vão desde a capacidade de meninas e meninos resolverem problemas matemáticos até a diferenciação da constituição neural conforme o sexo (HARAWAY, 2004, p. 201).

Nesses estudos e debates, deparamo-nos com os conceitos que se referem a dois campos: de um lado, as características estritamente bioquímicas e fisiológicas estudadas pelas biociências (o sexo) e, de outro, a dimensão subjetiva e cultural do que é ser “mulher” ou ser “homem”, sendo campo de análise das ciências humanas (o gênero).

Neste momento inicial, trago o que Carvalho e Rabay (2015, p. 121-122) entendem por gênero. As autoras o definem como sendo uma construção social, cultural, histórica e pedagógica, atravessada por relações de poder, que se reflete de modo desigual na vida de mulheres e homens. Assim, é também “marcador de identidade dominante/dominada, subjetividade”. Devido à complexidade e sua importância para esta pesquisa, tratarei sobre gênero mais adiante, em uma seção específica.

A introdução do tema no mundo acadêmico brasileiro foi mais tardia, tendo ocorrido no final da década de 1980. O reconhecimento deste processo de exploração-dominação nos leva a questionar os determinantes históricos que contribuem para as organizações sociais e, em consequência, para as relações de poder marcadas pelas contradições nos diferentes aspectos: econômicos, políticos e sociais.

Faz-se necessária a análise teórica sobre os pontos que dizem respeito às mulheres, ao seu papel na história e na sociedade atual. Tal análise nos convida a abordar temas que contribuíram para a organização dos sistemas sociais, os quais, durante muito tempo, impõem e ajudam a manter a discriminação feminina, a exclusão de suas participações na história e o seu silêncio. Dentre essas construções sociais, abordaremos, a seguir: o androcentrismo, o patriarcado, o machismo e o sexismo.

2.1 ANDROCENTRISMO, PATRIARCADO, MACHISMO E SEXISMO

Como vimos anteriormente, a história da humanidade nos mostra que o homem se comporta e tudo faz para que se sobressaia como figura central desde a esfera familiar até a sociedade na totalidade. Em diversos momentos da história, o homem se comporta como se fosse o centro de tudo. É desse pensamento que vem o termo androcentrismo, conceituado por Sarda como sendo: "O homem como medida de todas as coisas. Enfoque de um estudo, análise ou investigação a partir da perspectiva unicamente masculina, e utilização posterior dos resultados válidos para a generalização dos indivíduos, homens e mulheres" (SARDA, 1987, p. 23).

Nos anos passados, não era fácil encontrar a participação e contribuição feminina para as ciências, para a arte e para a literatura. Nesse sentido, Sarda (1987) afirma que as mulheres foram excluídas não somente como sujeito produtor de análise, mas também como objeto de análise. Dessa maneira, percebemos o quanto as mulheres e suas ações foram excluídas da história, sendo esta exclusão um dos motivos para abordar, cada vez mais, o tema desta pesquisa. Assim, poderemos conhecer melhor as necessidades femininas, evitarmos a exclusão, o preconceito e o silêncio, tantas vezes por elas enfrentado.

Durante muito tempo, historiadores silenciaram a participação das mulheres na história de maneira tal que, às vezes, chega-se a imaginar que não houve a contribuição ou participação delas. Somente a partir das demandas do movimento feminista e, principalmente, de historiadoras feministas, intensificou-se a reformulação das premissas do discurso histórico-hegemônico. Foi sob o prisma de que os homens são superiores às mulheres que, até há pouco tempo, a história foi relatada nos espaços sociais e acadêmicos, vista a partir de uma perspectiva androcêntrica.

A família é considerada a base da sociedade e o androcentrismo, evidente e fortalecido, tornou-se a base para a sociedade patriarcal, a qual legitimava o poder a partir de uma perspectiva unicamente masculina. Esta, tomada como válida para a generalidade dos seres humanos, tanto homens como mulheres. É sobre essa sociedade patriarcal que trataremos agora.

Família é a união de indivíduos que se consolidou como instituição e como base da sociedade humana desde a Roma Antiga. Nessa união de indivíduos, o homem era o centro, enquanto a mulher assumia um papel secundário. De acordo com Xavier (1998), o patriarca detinha o poder, inclusive de vida e de morte, sobre as mulheres, os filhos, os escravos e os vassalos. O *pater familiae*, que tinha autoridade vitalícia, poderia transformar os filhos em escravos e vendê-los, já que seu comando prevalecia até mesmo sobre a autoridade do Estado.

Com o passar dos tempos, o patriarcado amplia-se para além da célula familiar e atinge também a forma de governar. Considerava-se o patriarcado como o governo dos patriarcas, cuja autoridade provinha da sabedoria dos homens. Diante dessa situação, como as mulheres poderiam demonstrar sabedoria e conquistar autoridade sendo elas subordinadas, silenciadas e excluídas da sociedade? Assim sendo, não poderíamos esperar algo diferente disso. Vale salientar que o significado do patriarcado não se restringe mais à esfera familiar e ao poder do pai, mas, sim, ao poder masculino, centrado na figura do homem em toda a sociedade. Segundo Scott (1995),

O patriarcado é uma forma de organização social onde suas relações são regidas por dois princípios basilares: as mulheres são hierarquicamente subordinadas aos homens, e os jovens estão subordinados hierarquicamente aos homens mais velhos, patriarcas da comunidade (SCOTT, 1995, p. 75).

O patriarcado adquiriu características que ressaltaram a desvalorização da identidade feminina, atribuindo-lhe papel de procriação e de cuidados com a família e com o lar. A dominação e supremacia masculina remontam à História Antiga e Idade Média. Nos dias atuais, o movimento feminista conseguiu ampliar o conceito de patriarcado, concedendo-lhe, inclusive, um sentido mais crítico. Teorias desenvolvidas a partir do século XIX explicam a hegemonia masculina e o feminismo radical a partir dos anos 70 do século XX, e utiliza-se desse novo sentido do patriarcado como uma peça-chave para suas análises.

Dessa forma, para o feminismo radical, o patriarcado pode ser definido como:

Forma de organização política, econômica, religiosa, social baseada na ideia de autoridade e liderança do homem, na qual se dá o predomínio dos homens sobre as mulheres; do marido sobre as esposas, do pai sobre a mãe, dos velhos sobre os jovens, e da linhagem paterna sobre a materna. O patriarcado surgiu da tomada de poder histórico por parte dos homens que se apropriaram da sexualidade e reprodução das mulheres e seus produtos: os filhos, criando ao mesmo tempo uma ordem simbólica por meio dos mitos e da religião que o perpetuam como única estrutura possível (REGUANT, 2001, p. 20).

Conforme bem afirmou Garcia (2015), a análise mais aprofundada do patriarcado (considerado um sistema político) ajudou a compreender até onde se estendiam o controle e o domínio sobre as mulheres. Essas se deram conta de que o que consideravam experiências individuais, na verdade, eram problemas comuns a muitas mulheres, vítimas de um sistema opressor. Ainda segundo a autora, foi a partir dessa consciência que se passou a analisar a violência de gênero.

Durante séculos, as mulheres acreditaram que a culpa pela violência que sofriam era delas. Esse pensamento e sentimento ainda são comuns até agora. Com as ações dos movimentos feministas, tais temas ganharam espaço nos meios de comunicação e, só assim, milhares de mulheres passaram a entender que não era normal sofrer maus-tratos e/ou ser culpabilizada pela violência de gênero.

Garcia (2015) entende haver vitórias paradoxais para as mulheres ocidentais: elas conquistaram acesso ao trabalho e à educação, mas ainda são as principais responsáveis pelos trabalhos domésticos e com os (as) filhos (as). “Mesmo aquelas que conseguem delegar essa tarefa também o fazem sobre outras mulheres mais pobres ou mais velhas: as empregadas domésticas e as avós”. Outro problema registrado é que a maior inserção das trabalhadoras no mercado de trabalho brasileiro, no início do século XXI, ocorreu principalmente em atividades informais e no trabalho doméstico, considerados como trabalho vulnerável.

A depender da cultura na qual o indivíduo se encontra, pode ser que ele perceba ou não a existência do patriarcado. Desconsiderar ou não dar a devida importância ao patriarcado pode levar as pessoas a assegurarem que as situações enfrentadas pelas mulheres na sociedade mudaram tremendamente, e que tudo está solucionado. Entretanto, quem o percebe e faz a devida análise, entende com nitidez e afirma que as coisas não mudaram tanto assim: são os problemas que mudam sem desaparecer. O que impede os problemas de desaparecerem, ou até mesmo de serem percebidos por alguns, é a legitimação por parte da sociedade, isto é, o machismo estrutural e o sexismo que, através de atitudes discriminatórias, definem, por exemplo, quais usos e costumes devem ser respeitados por cada sexo. É sobre esse ponto que passarei a tratar.

Como já mencionado, as relações sociais são baseadas no poder. É o poder que permite que as ideologias dos grupos dominantes se sobreponham em relação aos grupos subjugados. Dessa forma, o grupo social masculino impõe, ao longo da história, as suas crenças e ações. Passarei a abordar dois pontos muito presentes na sociedade, e que influenciam bastante a vida das mulheres nas relações de poder: o machismo e sexismo. Primeiramente, é importante trazermos os conceitos de ambos para a devida diferenciação entre um e outro. A base ideológica do machismo é considerar que o homem é superior à mulher. Trata-se de um sistema de representações simbólicas que consegue levar a sociedade a crer na normalidade da dominação masculina em relação às mulheres. Assim, Drumontt (1980) afirma que:

O machismo enquanto sistema ideológico oferece modelos de identidade, tanto para o elemento masculino como para o elemento feminino: Desde criança, o menino e a menina entram em determinadas relações, que independem de suas vontades, e que formam suas consciências: por exemplo, o sentimento de superioridade do garoto pelo simples fato de ser macho e em contraposição o de inferioridade da menina (DRUMONT, 1980, p.81).

O machismo passa a representar e colocar em prática a dominação dos homens sobre as mulheres na sociedade e no que lhe concerne, passa a impor aos homens um padrão de masculinidade. Isso pode ser observado, inclusive, na base social que é a família. As mulheres, que compõem o grupo subjugado, além de sofrerem as ações de dominação e discriminação, são levadas a adotarem as crenças impostas pelos homens, pois, de acordo com Gramsci (1978), parece ser muito comum um determinado grupo social, em situação de desigualdade social ou em condição de subordinação a outro grupo, adotar a concepção de mundo do grupo dominante, mesmo que esteja em contradição com suas crenças ou sua vida diária.

As atitudes discriminatórias que definem quais crenças, usos e costumes devem ser respeitados por cada sexo, do modo de vestir até o comportamento social adequado, são entendidas como sexismo. Entende-se o sexismo como uma forma de preconceito que compreende: “avaliações negativas e atos discriminatórios dirigidos às mulheres” (FILHO; EUFRÁSIO; BATISTA, p.554-567, 2011).

Para os autores supracitados, o sexismo é entendido como um resquício da cultura patriarcal, ou seja, como “um instrumento utilizado pelo homem para garantir as diferenças de gênero, sendo legitimado por atitudes de desvalorização do sexo feminino que vão se estruturando ao longo do curso do desenvolvimento, apoiadas por instrumentos legais, médicos e sociais que as normatizam”. (FILHO; EUFRÁSIO; BATISTA, p.554-567, 2011)

Nesse contexto, podemos afirmar que muitas formas de preconceito e discriminação são encontradas e praticadas em nossos dias, e muitas delas sequer são contestadas, por serem consideradas como algo comum ou normal. É o caso de privar as mulheres de um emprego que exija trabalho braçal, uma vez que se consideram as mulheres como frágeis ou, outras vezes, julgam-lhes incapazes intelectualmente para assumir alguns cargos ou funções. Esses pretextos são, portanto, a base ideológica que provém do sexismo e que consideram que as mulheres merecem ou precisam ser tratadas de forma diferenciada.

A sociedade, de maneira geral, é sexista desde a forma que educa as crianças. Podemos tomar como exemplo a escolha da cor azul para o enxoval dos meninos e da rosa para as meninas. Garotas brincam de boneca e de casinha para treinarem os cuidados

domésticos e com a família. Já os meninos podem brincar do que quiserem e com o que quiserem, inclusive com bonecos (só não podem brincar com bonecas). Os meninos também estão livres da obrigação de assumirem tarefas domésticas, já que a ideologia sexista atribui essas tarefas apenas às mulheres.

O machismo é uma construção social e, por isso, estrutural. Está presente quase o tempo todo, em várias situações, sendo reproduzido por homens e também pelas mulheres, nas várias instâncias e esferas sociais, desde a família até o meio acadêmico, refletindo barreiras importantes a se considerar. As relações sociais se dão em um contexto embasado no machismo estrutural, o qual é um dos pilares de uma sociedade patriarcal. O que leva à perpetuação de práticas de opressão, de desigualdade, de preconceito, de desrespeito, de violência e dominação social para com as mulheres. Com efeito, o machismo estrutural atrasa e atrapalha os processos de conhecimento, análise de intervenção e discussão sobre temas relativos ao gênero, inclusive, ao que se refere ao estabelecimento de planos de equidade.

Assim, apresentar brevemente o que representam esses termos e estruturas sociais que são, também, culturais e políticas, faz-se necessário para entender como e o quanto as pessoas são influenciadas pelas estruturas macro. O sociólogo Pierre Bourdieu (2012), em sua obra “A dominação masculina”, fala-nos que o machismo estrutural é um sistema de dominação que se estabelece e se eterniza na sociedade, não apenas como um processo histórico, mas, sobretudo, naturalizado, o que torna ainda mais difícil de ser percebido, combatido e mudado.

Em nossa sociedade, quando um crime é cometido contra as mulheres, por exemplo, — violência, discriminação ou assédio— existem dispositivos legais para combater esses tipos de situações, mesmo que não sejam suficientes ou tão efetivos como deveriam ser. Entretanto, fica muito difícil combater e desconstruir o machismo estrutural, arraigado em nosso meio, e que se fortalece em nosso dia a dia através da cultura do patriarcado. Essas construções sociais vêm se sedimentando há muito tempo. O discurso do patriarcado é dependente das condições culturais e, por isso, essa argumentação foi naturalizada a partir da ideia de que a biologia das mulheres é frágil e tem função primária de procriação e de cuidar. As práticas machistas foram naturalizadas em formas que são atenuadas pela religião, por aquelas frases repetidas em tom de piada, pela justificativa da força da “natureza biológica” masculina e da fragilidade da “natureza biológica” feminina.

Como já mencionei anteriormente, são vários os exemplos e os momentos da história em que se atribuiu às mulheres uma situação de submissão, inferioridade, silêncio, dependência econômica e psicológica em função das suas características biológicas. Podemos mencionar a Grécia Antiga, na qual aconteciam os “casamentos arranjados”, ou

seja, através de negociações entre os homens, sem o consentimento da mulher, que passava a vida dependendo do pai ou irmãos e, após o casamento, passava a depender do seu marido, filhos ou algum tutor homem. Fato que demonstra que as mulheres já ocupavam um lugar de inferioridade, como seres secundários na sociedade (AUAD, 2003, p. 23-26). Vale ressaltar que nós herdamos dos nossos antepassados mais do que bens materiais, herdamos também a cultura, as tradições e a visão de mundo. É através dessa herança que a sociedade passa, de geração a geração, ideias que nos levam a aceitar e a reproduzir ações machistas, que demonstram diferença de valor entre homens e mulheres, como se houvesse hierarquia entre os gêneros.

O patriarcalismo e o machismo trazem efeitos nefastos para as mulheres, e até para os homens, ditando as formas como as pessoas se relacionam, seja no âmbito íntimo ou público. Embora os homens não sejam afetados da mesma forma e intensidade que as mulheres, eles também são atingidos pelo machismo estrutural. Não é comum, por exemplo, ver homens sendo vítima de assédio, objetificação, ou mesmo perdendo uma oportunidade de emprego por conta de seu gênero, como acontece com as mulheres. No entanto, existe um senso comum, conhecido popularmente como “masculinidade tóxica”, que determina que os homens precisem ser caracterizados pela virilidade, força, poder, agressividade e sexualidade, excluindo qualquer possibilidade de demonstração de sentimento, de vulnerabilidade ou outras características consideradas como sendo do estereótipo feminino.

Dessa maneira, os homens crescem aprendendo que chorar e demonstrar sentimentos “é coisa de mulherzinha”. Segundo o Departamento Estadual de Trânsito (DETRAN), 71% dos acidentes no País são provocados pelos homens. Além disso, 70% das multas registradas são para motoristas do sexo masculino. Os homens morrem mais cedo por falta de cuidados com a saúde, conforme publicação da Associação Nacional de Medicina do Trabalho. O Escritório das Nações Unidas sobre Drogas e Crime (UNODC), publicado em 2014, aponta que 95% dos assassinos no mundo são praticados por homens. Eles também são a maioria das vítimas de mortes violentas. Todas essas informações demonstram o quão prejudicial o machismo é para a sociedade. Buscar entender e identificar este tema é fundamental para que se encontrem formas de romper a lógica que perpetua as relações de dominação e poder entre homens e mulheres.

É desde cedo, portanto, que as ações de dominação vão sendo introjetadas, contribuindo para que os que sofrem dominação e discriminação não tenham consciência da ação negativa das ideologias discriminatórias promotoras de desigualdade social. Dessa

forma, todos passam a considerar normal, o que dificulta as mudanças significativas relacionadas ao tema. No entanto, sempre existe quem se incomoda com a injustiça, a dominação, os problemas, e não se cala. Foi justamente do “não calar”, do “não aceitar” que surgiu um movimento que daria voz às mulheres: o movimento feminista, abordado a seguir.

2.2 FEMINISMO

Vivemos em uma sociedade patriarcal e machista na qual, infelizmente, não é raro tomarmos conhecimento de situações em que se reproduz a ideia que as mulheres são inferiores aos homens, como, por exemplo, ocorrências de violência e preconceito contra as mulheres, apesar de todas as conquistas femininas nas últimas décadas. Aqui, registro informações apresentadas pela plataforma “Violência contra as Mulheres em Dados”⁴, segundo as quais o Brasil segue com números alarmantes de violência de gênero. Em 2019, foram registrados 66.123 boletins de ocorrência de estupro e estupro de vulnerável nas delegacias de polícia do país — uma média de um estupro a cada 8 minutos. Os dados do 14º Anuário Brasileiro de Segurança Pública revelam que as mulheres continuam sendo as principais vítimas do crime, com 56.667 dos registros, (85,7%), o que equivale a um crime sexual a cada 10 minutos.

O mesmo anuário ainda nos mostra 266.310 registros de lesão corporal dolosa contra mulheres em decorrência de violência doméstica e familiar, enquadrados na Lei Maria da Penha, o que representa a média de 729 agressões cometidas diariamente em 2019. Segundo dados do 13º Anuário Brasileiro de Segurança Pública, os feminicídios corresponderam a 29,6% dos homicídios dolosos de mulheres em 2018. Foram registrados 1.151 casos em 2017 e 1.206 em 2018, um crescimento de 4% nos números absolutos.

Temos conhecimento de vários comentários que tentam justificar a violência e o preconceito contra a mulher, atribuindo a ela a culpa, quer seja pelo seu modo de vestir, pelo horário em que estava em um determinado ambiente, pelo fato de ser solteira ou desquitada.

Não é raro ouvirmos afirmações como estas: “com uma roupa dessas, queria mesmo era ser estuprada”; “andando uma hora dessas, queria mesmo ser atacada”; “você não pode fazer isso porque não é coisa de mulher”; “o que é que teu marido/namorado vai achar disso? Será que ele vai deixar?”. Atualmente ainda existem casos de mulheres que não têm acesso

⁴ <https://dossies.agenciapatriciagalvao.org.br/violencia-em-dados/>

à educação e ao mercado de trabalho em razão do ciúme ou da não permissão por parte do companheiro, ou do pai.

Diante de tudo isso é que percebemos a importância do feminismo, pois, foi através desse movimento que as mulheres conquistaram muitos direitos. Dessa forma, faz-se necessário apresentarmos o feminismo. Segundo afirmação de Silva (2020), o feminismo pode ser definido como um movimento social cujo objetivo é buscar a melhoria das condições de vida das mulheres; reconhece que homens e mulheres, apesar das suas diferenças, são equivalentes. Sua origem se deu nos movimentos sociais que surgiram no período das revoluções liberais inspiradas nos ideais iluministas, tais como a Revolução Francesa e a Revolução Americana.

Pode parecer um conceito pouco representativo para um movimento tão importante. Não é tarefa simples defini-lo. Por essa razão, baseei-me na afirmação de Alves e Pitanguy (1985), segundo as autoras, pode-se dizer que não existe um conceito exato para feminismo, por se tratar de um processo que tem raízes no passado, que se constrói e se adequa aos contextos do cotidiano, e que não tem um ponto predeterminado de chegada. Como todo processo de transformação, contém contradições, avanços, conquistas, recuos, medos e alegrias.

O movimento não obedeceu a padrões ou formas de organização tradicionais. Por não haver surgido de forma centralizada e nem autoritária, caracterizava-se pela auto-organização das mulheres conforme suas necessidades e bandeiras de luta, em pequenos grupos, em diversos lugares onde podiam expressar suas experiências, necessidades e, assim, fortalecer a solidariedade entre si. Nesse contexto, esses movimentos sociais concentravam sua luta, principalmente, na busca por mais direitos políticos e sociais.

Vale ressaltar, ainda, que o feminismo precisa ser refletido como um posicionamento, um modo de agir político. Nesse sentido, deve ser pensado no plural, para garantir a incorporação das diferenças nas relações de poder vivenciadas entre mulheres que têm interesses diversos e até contraditórios, havendo, inclusive, disputas internas buscando a visibilidade de diferentes demandas defendidas pelas diferentes correntes que o compõem.

Podemos afirmar que foi através da luta pela educação feminina, direito de voto e abolição dos escravos que o movimento feminista surgiu no Brasil no século 19. Entretanto, faz-se necessário voltarmos um pouco na história para entendermos melhor como se deu a origem dessa ideia. No Brasil, durante grande parte da história, viveu-se uma cultura enraizada de repressão às minorias, desigualdade e de patriarcado.

Na época do Brasil Colônia (1500-1822), conforme afirmou Perigo (2018), pouco foi conquistado em favor do sexo feminino. As mulheres eram tratadas como propriedade pelos seus pais, irmãos ou outros que assumissem o comando da família. Quando se casavam, passavam a ser propriedade dos maridos. Vale salientar que estes casamentos eram arranjos e visava apenas à questão financeira, com o pagamento do dote. Para termos uma ideia de como eram tratadas as mulheres, havia um ditado mourisca, muito apreciado e utilizado antigamente, que dizia: “a mulher só deveria sair de casa três vezes: para se batizar, se casar e se enterrar”. Por esse motivo, a circulação feminina em espaços públicos só acontecia em ocasiões especiais e ligadas às atividades da igreja, como missa, procissão e afins.

Tamanha era a discriminação e o preconceito contra as mulheres. A escritora Arilda Ines Miranda Ribeiro, na obra "500 anos de educação no Brasil", apresenta um texto intitulado “Mulheres Educadas na Colônia” em que afirma que no início da história do Brasil as mulheres carregavam o estigma da fragilidade e imbecilidade. No ensaio, ela declara que o sexo feminino fazia parte do chamado “*imbecilitus sexus*”, ao qual também pertenciam os doentes mentais e as crianças.

Fora nesse contexto de acesso ao ensino que as mulheres adquiriram senso crítico, conhecimento e coragem necessária para buscar os seus direitos e melhores condições de vida. Muito do que foi avançado nesse sentido se deve ao movimento feminista. Para ilustrarmos conquistas femininas importantes, apresentamos um quadro a seguir. Salientamos que muitas dessas conquistas foram resultados do movimento feminista.

Quadro 1. Marcos históricos na luta pelos direitos das mulheres

Ano/Data	Local	Acontecimento
1827	Brasil	Surge a primeira legislação relativa à educação de mulheres; a lei admitia meninas apenas para as escolas elementares, não para instituições de ensino mais adiantado.
1832	Brasil	Primeiro livro que trata dos direitos das mulheres à instrução e ao trabalho; exige o reconhecimento da inteligência feminina e busca o respeito às mulheres. “Direitos das mulheres e injustiça dos homens” de autoria de Nísia Floresta Brasileira Augusta (1810-1885), nascida no Rio Grande do Norte (DUARTE, 2003). Pode ser considerado o texto inicial do feminismo no Brasil.
1848	Nova York (EUA)	Convenção em Seneca Falls, o primeiro encontro sobre direitos das mulheres.

8 de março de 1857	Nova York (EUA)	129 operárias morrem queimadas pela força policial numa fábrica têxtil Cotton, em Nova York. Elas ousaram reivindicar a redução da jornada de trabalho de 14 para 10 horas diárias e o direito à licença-maternidade. Em 1910, o Congresso Internacional das Mulheres Socialistas institui 8 de março como Dia Internacional da Mulher, em homenagem a essas mulheres.
1879	Brasil	O Governo Brasileiro abriu as instituições de ensino superior do país às mulheres; mas as jovens que seguiam esse caminho eram sujeitas a pressões e à desaprovação social.
1893	Nova Zelândia	Sufrágio feminino, primeiro país a conceder o direito de voto às mulheres.
1928	Brasil	Foi eleita uma prefeita, a primeira da história do Brasil, no município de Lages, Rio Grande do Norte.
Déca da de 1930	Brasil	Federação Brasileira pelo Progresso Feminino (FBPF), responsável pela luta para eliminar as restrições aos direitos civis femininos. Um dos objetivos do movimento era garantir o direito de voto às mulheres.
1932	Brasil	O Governo de Getúlio Vargas promulgou o novo Código Eleitoral pelo Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro, garantindo finalmente o direito de voto às mulheres brasileiras.
1951	OIT	Aprovada pela Organização Internacional do Trabalho, em 19 de junho, a Convenção de Igualdade de Remuneração entre trabalho masculino e trabalho feminino para função igual.
1960		Surge o novo feminismo, em paralelo à luta dos negros norte-americanos pelos direitos civis e aos movimentos contra a Guerra do Vietnã.
1960	Sri Lanka (Antigo Ceilão)	Sirimavo Bandaranaike (nascida em 1916) torna-se a primeira-chefe de Estado.
1962	Brasil	Aprovada a lei chamada de Estatuto Jurídico da Mulher Casada, que eliminava o poder dos homens sobre a atividade laboral das mulheres, dentre outras mudanças e algumas perdas (MARQUES; MELO, 2008).
1975		As Nações Unidas instituem o Ano Internacional da Mulher, após a Conferência do México de 1975. O Plano de Ação do México aprovou a Década da Mulher (1975-1985), e definiu metas a serem atingidas nos dez anos seguintes para eliminar a discriminação.
1976	Brasil	Instituído pela Lei nº 6.971, de 9 de junho de 1980, o Dia Nacional da Mulher: 30 de abril.
1979		Convenção Contra Todas as Formas de Discriminação Contra a Mulher – CEDAW. Os Estados que firmaram a Convenção, entre eles, o Brasil, condenaram a discriminação contra as mulheres em todas as suas formas. E concordaram em buscar, através de todos os meios apropriados e sem demora, uma política adequada para combater as distorções. É o documento- base de todas as outras convenções.

1983	Brasil	Criados em São Paulo e Minas Gerais os primeiros conselhos estaduais da condição feminina para traçar políticas públicas para as mulheres.
1985	Brasil	Surge a primeira Delegacia de Atendimento Especializado à Mulher – DEAM, em São Paulo e, rapidamente, várias outras são implantadas em outros estados brasileiros.
1988	Brasil	No artigo 5 da Constituição Federal de 1988, consta que homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações, conquista atribuída aos movimentos feministas e das mulheres.
Déca da de 1990		Diversas mobilizações sociais (COSTA, 2009).
1993	Viena (Áustria)	Conferência de Direitos Humanos de Viena; repúdio e condenação veemente a todas as formas de violência contra as mulheres. Durante o evento, a violação de Gênero assume o mesmo estatuto que outras violações brutais dos direitos humanos como o genocídio, a limpeza étnica, as torturas, a discriminação racial e o terrorismo. É declarado que “os direitos das mulheres e das meninas são parte inalienável e indivisível dos direitos humanos” e que “os direitos da mulher são direitos humanos”. Pela primeira vez, há uma clara classificação dos diversos tipos de violência contra a mulher. Ademais, representa um documento ímpar, uma vez que representou uma importante mudança ao estabelecer aos governos a obrigação de zelar pela garantia dos direitos das mulheres (AZAMBUJA; NOGUEIRA, 2008).
1994		É aprovada a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência Contra a Mulher, conhecida como a Convenção de Belém do Pará.
1994		Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento do Cairo na qual foram debatidos o planejamento familiar, direitos sexuais e reprodutivos das mulheres, entre outros. Nesse evento, houve grande participação da sociedade civil brasileira, em especial do movimento feminista (COSTA, 2009).
1995	Beijing (China)	Realizada a IV Conferência Mundial das Nações Unidas sobre a Mulher. Marcou o reconhecimento definitivo do papel econômico e social da mulher; abriu os caminhos do futuro, consagrou todas as conquistas das mulheres; o princípio da universalidade dos direitos humanos, o respeito à especificidade das culturas. A violência contra as mulheres foi assumida como uma questão de gênero (AZAMBUJA; NOGUEIRA, 2008).
1998		O Tribunal Penal Internacional, por meio do Estatuto de Roma, passou a considerar como crime contra a humanidade as seguintes práticas: violação; gravidez forçada; escravidão sexual; prostituição forçada; esterilização à força; e qualquer outra forma de violência sexual.
2002	Brasil	O novo Código Civil acabou com o direito do homem de mover ação para anular o casamento em caso de a mulher não ser virgem, termo presente no antigo Código Civil, de 1916.

2004	Brasil	Extinção da expressão “mulher honesta” no Código Penal, em vigor desde 1940. Os artigos 205, 206 e 207 do código exigiam que a mulher devesse provar ser honesta, ou seja, virgem para poder processar seu agressor.
2006	Brasil	É aprovada a Lei 11.340, a Lei Maria da Penha.
01 de janeiro de 2011	Brasil	Dilma Rousseff tomou posse como presidente do país, tornando-se a primeira mulher a exercer o cargo.
2015	Brasil	É aprovada a Lei Federal 13.104/15, popularmente conhecida como a Lei do Feminicídio. Isso porque ela criminaliza o feminicídio, que é o assassinato de mulheres cometido em razão do gênero, ou seja, a vítima é morta por ser mulher.

Fonte: <http://www.comdim-poa.ufrgs.br/feminismo.htm>

Dessa maneira, a história do feminismo, no Brasil e no mundo, é marcada pela trajetória de inúmeras mulheres que dedicaram a vida à luta pela igualdade de gênero, sendo elas decisivas na conquista dos direitos femininos. Esse movimento garantiu voz e vez a muitas mulheres, mesmo diante de uma sociedade patriarcal com muitas situações de desigualdade. Tratarei, a seguir, de um ponto fundamental para o entendimento dessa relação de poder entre homens e mulheres. Abordarei o gênero, sua relação com a liderança e sua influência na gestão e no mundo do trabalho.

2.3 GÊNERO

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 é a lei fundamental e suprema do Brasil. Nela, podemos constatar, em seu artigo 113, inciso 1, que “todos são iguais perante a lei”. Será que essa igualdade existe de fato? A realidade é essa mesma? Infelizmente, sabemos que a realidade é que na história da humanidade sempre houve relações de poder com os detentores do poder e os subjugados. Trazendo isso para o tema deste trabalho, podemos afirmar que, em relação aos homens e as mulheres, percebe-se a supremacia masculina histórica, o que dá motivos para questionamentos em busca de encontrarmos as explicações.

Ao estudar os relacionamentos interpessoais, Neuberger (1996) acredita que todas as formas de relacionamentos são sociais, nas quais os sujeitos envolvidos não são totalmente autônomos, mas socialmente construídos. Os relacionamentos interpessoais ocorrem em toda a esfera da vida social e, apesar de influenciados por uma série de fatores, tais como cultura

e valores, não há fronteiras para eles, pois estão em todo espaço social, incluindo-se aí as organizações.

Nem sempre os relacionamentos são positivos, há relacionamentos que envolvem a aceitação, mas há também os que se baseiam na injustiça e discriminação social. Nesses relacionamentos sociais, percebe-se a presença do poder, que está em todo lugar, independentemente, muitas vezes, da vontade das pessoas.

O sociólogo Max Weber afirma que o poder é a imposição da vontade de uma pessoa ou instituição sobre os indivíduos. Desta maneira, a imposição ou tentativa de se impor uma vontade sobre indivíduos, quer seja pela força física, estatal, legal ou de autoridade, caracteriza o uso do poder. Nas palavras de Weber: “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”. Desse modo, o poder independe da aceitação das pessoas e do exercício da vontade.

Considerando que o sujeito se relaciona com os outros a partir do lugar social que ocupa, refletindo cargas de cunho histórico, religioso, científico, linguístico e cultural, que são absorvidas pelos indivíduos, as relações entre as pessoas são aqui consideradas como relações de poder (ORTIZ, 1983). Para melhor compreensão da relação de poder entre homens e mulheres, nesta pesquisa, considero importante abordar gênero e suas relações para entendermos essa dinâmica de poder.

Desta maneira, trarei a origem e outras informações sobre o termo gênero. A palavra gênero vem do Latim *genus*, de onde também provêm os vocábulos “gene”, “gerar” e “genital” (AYTO, 1990). Embora não se tenha o intuito de trazer um conceito definitivo, até mesmo porque compreendo não ser possível, apresentarei alguns conceitos que servirão de norte para o entendimento.

Como bem afirmou Simião (1999), o termo "gênero" se tornou uma palavra sempre presente, com maior ou menor ênfase, em pesquisas e projetos de desenvolvimento social e econômico. Deslocando o espaço ocupado, em décadas anteriores, pelo sujeito político "mulher", o uso frequente de "gênero" e seus variados significantes acabam criando certa confusão.

Compreendo que o fato de um termo ser bastante utilizado não significa dizer que sua definição esteja clara, tampouco que todos os que dele se utilizam o estejam fazendo de maneira correta. A falta de clareza no significado, por parte do leitor, pode ser ocasionada pela carência da devida explicitação do sentido em que se está utilizando o conceito em cada pesquisa. É evidente que o termo vem recebendo a marca das diferentes abordagens

disciplinares que trabalham com ele. O conceito foi ganhando “o jeito, as cores e o sotaque” conforme a bagagem conceitual específica dos profissionais que com ele trabalham.

A historiadora Joan Scott nos fornece linhas gerais a respeito do surgimento da teoria de gênero e a emergência do discurso da ideologia de gênero nas últimas décadas. Para ela, existe uma relação inaugural entre o movimento feminista dos anos 1960, nos Estados Unidos, e o surgimento dos “*Women studies*” nas universidades, com subsequente influência sobre a emergência de uma “história das mulheres”.

Para a intelectual bell hooks (2018), existe também uma relação direta entre a mobilização feminista das décadas de 1960 e 1970 e a institucionalização de grupos de estudos e de pesquisas sobre as questões que atravessam a vida das mulheres, num processo de academicização desses debates e certo afastamento das ruas.

A “história das mulheres” surgiu antes da teorização da categoria de gênero, em um movimento historiográfico e político de denúncia dos silenciamentos e apagamentos das mulheres nas narrativas sobre o passado. No final da década de 1980, Scott, historiadora feminista, concluiu que:

A reação da maioria dos/as historiadores/as não feministas foi o reconhecimento da história das mulheres e, em seguida, seu confinamento ou relegação a um domínio separado ("as mulheres tiveram uma história separada da dos homens, em consequência deixemos as feministas fazer a história das mulheres que não nos diz respeito"; ou "a história das mulheres diz respeito ao sexo e à família e deve ser feita separadamente da história política e econômica"). (SCOTT, 1995, p. 74).

Segundo Costa (2009, p. 188), o gênero teria um caráter analítico que permitiria às pesquisadoras e aos pesquisadores abordar as questões das relações entre as mulheres e os homens no tempo, sua historicidade; e como as relações entre elas e eles têm implicações na escrita da história. Ainda segundo Costa (2009, p. 188), é possível entender o gênero como “um código-chave inventado para superar impasses que a história das mulheres havia chegado”, sobretudo no que diz respeito às relações travadas no mundo privado.

Pelo que percebi na literatura, existia a tendência, na década de 1980, de utilizar-se, frequentemente, a dualística entre sexo e gênero. Por esse motivo, era comum atribuir ao sexo tudo que era relativo à natureza biológica e ao gênero tudo o que fosse referente à cultura. Sobre isso, podemos encontrar o pensamento crítico da historiadora estadunidense Joan Wallach Scott (1989). A autora esquematizou uma nova forma de pensar o gênero. Em seu pensamento, permanecer utilizando-se a concepção do sexo era insuficiente para historicizar a relação social entre sexo e o corpo, segundo a autora, apenas considerar sexo

como algo natural em oposição ao gênero como algo cultural não ajudaria a dar uma utilidade analítica para o conceito de gênero ao longo da História.

Desta maneira, concordo com a crítica de Scott (1989), no sentido de não negar a importância das diferenças entre os corpos sexuais, mas, ao mesmo tempo, verificar também como se constroem os significados culturais para essas diferenças, posicionando-se cada uma delas nas relações hierárquicas, e a elas dando sentido.

Esses significados e símbolos são construídos sob a base da percepção da diferença sexual, utilizada para a compreensão de todo o universo observado, incluindo as relações sociais e, mais precisamente, as relações entre homens e mulheres (CARVALHO, 2011). Pelo que se observa, temas ligados ao gênero geram polêmica até os dias de hoje, facilmente, podemos constatar as diferenças entre homens e mulheres, ligando o gênero ao trabalho, ao poder e ao sexismo na sociedade.

A precisão conceitual do termo “gênero” enquanto categoria de análise estabelece-se a partir da relação fundamental entre duas proposições: o gênero é um elemento constitutivo das relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos e o gênero é uma forma primeira de representar as relações de poder (SCOTT, 1995). Assim, podemos afirmar que “gênero” se constitui na relação entre homens e mulheres, ou seja, nos papéis sociais definidos pelas relações históricas, sociais e culturais; ou seja, em todos os contextos que envolvem homens e mulheres em seus papéis, incluindo preconceitos, aprovações, restrições e proibições apreendidas e transmitidas durante o percurso da vida e ao longo da história.

A relação de poder e dominação, pelo menos até hoje, é o determinante na constituição das relações de gênero e na constituição dos papéis masculino e feminino. Ao longo da história da humanidade, pode-se observar que várias são as formas de determinações de grupos aos quais os sujeitos são inseridos. A partir do seu nascimento, o sujeito fará parte de grupos predeterminados pela sociedade, segundo sexo, classe social, econômica e cultural, entre outros.

As questões de gênero vão além do biologicamente constituído, isto é, do sexo masculino e do sexo feminino. Segundo Louro:

(...) se constituem como sujeitos masculinos ou femininos não por um dado resolvido no momento do nascimento, mas por um processo muito mais amplo e continuado, que se dá através de práticas sociais masculinizantes e feminizantes, e que isso ocorre numa dinâmica de relações. (LOURO, 1994, p. 28).

É comum ouvirmos afirmações como “cuidar dos filhos e da casa são atividades de mulheres”, ou “ser chefe requer pulso forte, é coisa de homem”. O que há por trás desses pensamentos é justamente a questão de gênero: se tomássemos apenas as características biológicas e anatômicas, não haveria razão para alguém atribuir uma atividade especificamente às mulheres ou aos homens.

As relações de gênero estão em constante movimento, tendo seu sentido identificado no contexto em que é produzido. Louro (2000) também afirma que gênero é uma construção social decorrente das diferenças sociais; assim, refere-se ao modo como as diferenças sexuais são compreendidas numa dada sociedade, num determinado grupo, em determinado contexto, ou então, ao modo como são trazidas para a prática social e tornadas parte do processo histórico.

Por ser um processo amplo e dinâmico, que tanto se tem falado e se dado atenção ao tema nos últimos anos, a abordagem e a discussão dessa temática se fazem necessárias para que se possam entender os aspectos que envolvem as relações homens/mulheres. Para Weller (2005a, p. 6): “as perspectivas teóricas e os resultados apresentados em pesquisas sobre relações de gênero contribuíram para a compreensão de que gênero não é algo que adquirimos naturalmente, mas que produzimos no dia-a-dia”. Nesse sentido, gênero independe do sexo biológico. Diz respeito a um reconhecimento puramente pessoal e, por conta disso, convém lembrar que a genitália não define a identidade de gênero.

A autora Meyer (2013)— em seu texto “Gênero e educação: teoria e política”— apresenta-nos a teorização de gênero como ferramenta teórica e política. Para ela, o gênero nos permite constituir mulheres e homens em um processo de forma não linear, não finalizado e que está atrelado ao longo de nossas vidas por questões culturais.

Tal conceito ainda aponta para a forma de viver, desde o nosso nascimento, a feminilidade e a masculinidade por meio do tempo, espaço e até mesmo de situações específicas. Esse pensamento possibilitou trazer à tona discussões e intervenções nas relações de poder entre homens e mulheres. E, desta maneira, o conceito de gênero permitiu propor um afastamento de ideias prontas e reproduzidas acerca dos papéis e funções entre homens e mulheres, o que tornou possível aproximar-se do que a autora afirma ser uma “abordagem muito mais ampla que considera que as instituições sociais, os símbolos, as normas, os conhecimentos, as leis, as doutrinas e as políticas de uma sociedade são constituídas e atravessadas por representações e pressupostos femininos (MEYER, 2013, p. 20).

Portanto, o processo de diferenciação entre masculino e feminino é construído individual e coletivamente no imaginário das pessoas, e a compreensão desse processo

envolve a percepção de que os indivíduos de um mesmo grupo se aproximam uns dos outros como consequência de sua experiência social comum, de seu pensamento e de sua ação. Contudo, não abandonam as características que os tornam diferentes (WAGNER, 1995).

Abordarei, agora, o gênero de modo mais específico. Como o foco da minha pesquisa é a participação das mulheres na gestão do ensino superior, é importante ressaltar como se deu a inserção das mulheres no mercado de trabalho e na educação.

É necessário demonstrar como isso é resultado de um processo histórico lento, acompanhado de elevado grau de discriminação, de muita luta por direitos e do combate à desigualdade entre homens e mulheres. O processo de mudanças e conquistas vem ocorrendo desde épocas remotas até os dias de hoje e, pelo que se pode constatar, ainda está longe de chegar ao que pode ser considerado ideal.

Vejamos como é fácil constatar o preconceito e a discriminação em relação às mulheres desde épocas remotas. Se tomarmos como exemplo o pensamento de filósofos antigos, encontraremos afirmações negativas. Para Pitágoras (571 a.C. – 496 a.C.), as mulheres estavam associadas às trevas, em oposição aos homens: “Há um princípio bom que criou a ordem, a luz e o homem, e um princípio mau que criou o caos, as trevas e a mulher” (PITÁGORAS apud BEAUVOIR, 1967, p. 06).

No período Clássico da filosofia grega (séculos V e IV a.C.), Aristóteles (384 a.C. – 322 a.C.), em seu livro sobre história natural intitulado *História Animal*, afirmava: “A fêmea é fêmea em virtude de certa falta de qualidade”. O filósofo associa a falta de capacidade feminina a sua própria natureza e complementa: “Tem menos pudor e menos ambição. É menos digna de confiança, mais encabulada” (ARISTÓTELES apud ALAMBERT, 1985, 02).

Os filósofos são considerados como as pessoas mais sábias de uma época, no entanto, paradoxalmente, percebermos que os pensamentos de alguns deles em relação às mulheres nos causam estranheza atualmente. Será que esse modo de pensar ocorreu em função de ser a expressão da época passada? Será que pessoas que exercem representatividade e influência atualmente têm ideias semelhantes aos filósofos anteriormente citados? Essas pessoas encontrariam apoio para seu discurso e ideias misóginas?

Vejamos um exemplo atual, o de Jair Messias Bolsonaro. Deputado federal por sete mandatos (1991 e 2018), afirmou em dezembro de 2014, durante entrevista ao jornal Zero Hora:

Eu tenho pena do empresário no Brasil, porque é uma desgraça você ser patrão no nosso país, com tantos direitos trabalhistas. Entre um homem e uma mulher jovem, o que o empresário pensa? ‘Poxa, essa mulher está com aliança no dedo, daqui a pouco engravida, seis meses de licença-maternidade’ (BOLSONARO, 2014).⁵

Percebemos que afirmações como esta, do Senhor Jair Bolsonaro, encontram apoio social. Tanto é que sua maneira de pensar e agir o manteve por quase três décadas como deputado federal. Cabe, então, fazermos um questionamento: as realidades enfrentadas pelas mulheres no decorrer da história são muito distintas?

Em 04 de abril de 2017, Bolsonaro profere uma palestra na sede do Clube Hebraica, no Rio de Janeiro. Na ocasião, o deputado afirma: “eu tenho cinco filhos. Foram quatro homens, aí no quinto eu dei uma fraquejada e veio uma mulher”. Se outrora consideramos absurdos os pensamentos dos filósofos em épocas passadas, deparamo-nos, atualmente, com o pensamento de um representante do povo, que passou 28 anos como deputado federal e foi eleito presidente da República no ano de 2018. Entende-se, a partir disso, que as mulheres sofrem preconceito independentemente da época. Com a eleição do presidente Jair Bolsonaro, percebe-se que esse tipo de pensamento, aqui mencionado, encontra respaldo por parte da sociedade, haja vista a expressiva votação por ele obtida.

Passarei a abordar a trajetória das mulheres no mercado de trabalho. Hoje, podemos verificar que as mulheres realizam inúmeras atividades laborais e ocupam diversos postos de trabalho, a exemplo dos tribunais superiores, ministérios, no topo de grandes empresas, em organizações de pesquisa de tecnologia de ponta, etc. As mulheres estão cada vez mais presentes no mercado de trabalho. Esse fenômeno mundial tem ocorrido tanto em países desenvolvidos como em desenvolvimento, e o Brasil não é exceção.

2.4 GÊNERO E MUNDO DO TRABALHO

Como um valor essencial da democracia, entende-se que a igualdade entre homens e mulheres é um direito fundamental para todos. Para que seja realizado plenamente, não basta que o direito exista e que seja reconhecido, mas, sobretudo, que seja exercido e se estenda a todas as esferas de convivência social, profissional e de vida. Vejamos agora alguns dados que representam a situação mundial e do Brasil referente à (des)igualdade de gênero, especificamente no que diz respeito à ocupação de cargos de gestão pelas mulheres.

⁵ Link para a entrevista: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/politica/eleicoes/noticia/2018/08/confira-a-entrevista-dada-por-bolsonaro-em-2014-citada-pelo-candidato-no-jornal-nacional-cjkfdf5op00ns01muzcwifo8.html>

A última pesquisa desenvolvida pela Grant Thornton, a International Business Report (IBR) – Women in Business 2019⁶, revelou que o percentual mundial de empresas com pelo menos uma mulher em cargo de liderança atingiu 93% no ano passado. Para cargos de alto nível, no entanto, apenas 15% dos negócios têm uma mulher no topo.

No Brasil, as mulheres ainda são minoria no topo da hierarquia do setor público e privado. Segundo dados divulgados no ano de 2018 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o número de mulheres nos cargos gerenciais caiu de quase 40% para 38%, em quatro anos. Elas representam pouco mais da metade (51,7%) dos trabalhadores brasileiros, no entanto, somente 37,8% delas estão em cargos gerenciais existentes no país.

Como já observado, as mulheres vêm recebendo um tratamento diferenciado em relação aos homens. Durante muito tempo, a orientação que era passada de geração a geração, sem ser contestada, era que a função feminina era procriar e servir o homem. Antes do casamento, na casa dos pais, era subserviente ao pai ou ao irmão mais velho e, ao se casar, a obediência era total ao seu marido, que era tido como seu dono e senhor, o qual ditava tudo o que as mulheres poderiam ou não realizar.

As mulheres sempre trabalharam, e muito, em todas as épocas e em todas as sociedades. No Brasil, por exemplo, elas estiveram presentes como força de trabalho. Na época do Brasil Colônia, podemos citar as mulheres que trabalhavam na condição de escravas e eram incumbidas de tarefas pesadas como cuidar do transporte de cargas e cortar lenha, no plantio e na colheita da cana-de-açúcar.

Podemos citar ainda o trabalho das mulheres na casa grande, nos serviços domésticos, cuidando de crianças ou como mucamas das senhoras. Com o fim da escravidão, em 13 de maio de 1888, estas mulheres tiveram a necessidade de serem inseridas no mercado de trabalho. As famílias mais pobres sentiram essa necessidade de maneira mais imediata, já que o pequeno salário dos maridos não era suficiente para que conseguissem suprir as necessidades domésticas.

Por esse motivo, as mulheres, mesmo sofrendo vários preconceitos e encontrando diversas barreiras, começaram a conquistar o seu lugar, por direito, no mercado de trabalho. Foi nas indústrias têxteis e de vestuários que as mulheres ingressaram como costureiras. As escravas se transformaram nas primeiras operárias brasileiras. Vale salientar, no entanto, que essas mulheres trabalhavam em condições insalubres; eram exploradas, recebendo baixos

⁶ <https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/women-in-business-2019/>

salários, inferiores aos dos trabalhadores do sexo masculino, além de uma carga horária intensa.

Sobre isso, Saffioti (1981) afirma que:

Ao lado de numerosas discriminações de difícil prova, onde a integridade moral da mulher é testada cotidianamente, figura uma sorte de discriminação proibida por lei no Brasil, assim como num número substancial de países: os diferenciais de salários para homens e mulheres que desempenham funções idênticas (SAFFIOTI, 1981, p. 32).

Outro fator histórico que impulsionou a entrada das mulheres no mercado de trabalho, no Brasil, foi a II Guerra Mundial (1939-1945). Quando os homens foram para as frentes de batalha, as esposas assumiram as atividades por eles antes realizadas. Após a guerra, as viúvas, ou aquelas cujos maridos foram mutilados e impossibilitados de reassumirem as atividades de trabalho, passaram a trabalhar em definitivo ou assumiram os negócios antes desenvolvidos por seus cônjuges.

A inserção das mulheres no mercado de trabalho teve um avanço significativo a partir da década de 1950. Nesse período, as mulheres também se dedicavam ao comércio, em serviços públicos, no setor de serviços coletivos de consumo ou em escritórios. Em seguida, surgiram outras atividades como enfermeiras e professoras.

Desde então, as brasileiras vêm conquistando seu espaço no mercado de trabalho por competência e merecimento. Com luta, ajudam a reformular conceitos e interpretações, auxiliando de forma efetiva na promoção da igualdade de oportunidades e tratamento no ambiente de trabalho. Muitas vezes, as profissionais têm que enfrentar não só fortes dificuldades impostas pelo mercado de trabalho, marcado por uma cultura machista, como também várias formas de discriminação, exploração e desvalorização do trabalho.

Isso, além de outras restrições e dificuldades enfrentadas em razão do sexo, como, por exemplo, a exigência de exames de gravidez no momento da contratação, assédio sexual, discriminação na oferta de emprego em relação às mulheres casadas, e outras mais. Por tudo isso, as mulheres, no decorrer da história, têm sua atuação marcada pela imposição do silêncio e da discriminação que se concretizaram em diferentes formas: nas atividades profissionais, na educação, na família, nas responsabilidades sociais e na sexualidade.

Uma das formas de desvalorização e discriminação que continua a atingir as mulheres é a diferença salarial, em relação ao homem, para funções semelhantes. De acordo com o IBGE, nas últimas décadas, as mulheres triplicaram sua participação profissional e já

representam cerca de quarenta e nove por cento da população economicamente ativa do país. Porém, a diferença salarial para funções semelhantes continua.

Dados dos censos demográficos do IBGE mostram que, em 1950, apenas 13,6% das mulheres eram economicamente ativas. No mesmo período, o índice dos homens chegava a 80,8%. Sessenta anos depois, os dados de 2010 mostraram que a participação feminina mais que triplicou, passando para 49,9%. Entre os homens, por outro lado, o dado caiu para 67,1%. Ao longo das últimas décadas, foi possível perceber sinais de progresso em termos de igualdade no número de homens e mulheres inseridos (as) no mundo do trabalho. Ainda assim, permanecem as diferenças quando se trata de oportunidade e qualidade de emprego.

Mesmo com uma leve queda na desigualdade salarial, entre 2012 e 2018, as mulheres ainda ganham, em média, 20,5% menos que os homens no país, de acordo com um estudo especial feito pelo IBGE para o Dia Internacional da Mulher, com base na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua). Em média, o rendimento das mulheres era 23,4% menor que o dos homens em 2012. Em 2018, a diferença caiu para 20,5%.

Ao analisarmos o serviço público, as mulheres também vêm ocupando um espaço cada vez maior. De acordo com a pesquisa realizada pela Secretaria de Estado da Administração e do Patrimônio - SEAP⁷, sobre a situação feminina na Administração Pública Federal, as mulheres representam 44% do quadro efetivo da administração. Porém, quanto maior é o poder de decisão dos cargos, menor é a participação feminina. Mesmo que não exista distinção entre remunerações, devido ao gênero no serviço público, e a discriminação seja crime no Brasil, há um resquício cultural que ainda causa alguns prejuízos às servidoras, quanto ao preenchimento de cargos. Informação semelhante pode ser comprovada em levantamento feito em 2001 no serviço público federal, o Conselho Nacional de Direitos da Mulher⁸ constatou que apesar de a participação feminina representar em torno de 44% dos servidores, apenas 13% desse total eram cargos com poder de decisão.

2.5 GÊNERO E LIDERANÇA

Abordar o tema liderança tem sido uma prática cada vez maior na nossa sociedade. Isso se deve à necessidade de encontrarmos líderes mais preparados para lidar com as

⁷ <http://www.ccba.org.br/noticias/noticia/id/33/o-fantasma-do-patriarcalismo-ainda-circula-pelo-brasil.html>

⁸ https://www.gov.br/mdh/pt-br/navegue-por-temas/politicas-para-mulheres/arquivo/area-imprensa/ultimas_noticias/2009/10/not_mulheres_debate_poder

exigências do mercado de trabalho e da população em geral. Esse assunto era tratado com mais frequência na Psicologia e na Administração, porém, com a maior participação das mulheres em todas as áreas esferas sociais, o tema passou a ter abrangência e tem despertado maior interesse em diversas áreas de estudo.

De acordo com Bennis (2001), em dado momento, há algumas décadas, acreditava-se que as habilidades da liderança eram inatas, sendo assim, ninguém se tornaria um líder, e, sim, nasceria com esta condição. Na concepção de liderança, denominada de teoria do grande homem, o poder encarnava em uma reduzida quantidade de pessoas cuja herança e destino convertia-os em líderes.

Como a nossa sociedade é patriarcal, antes dos anos 1970, quando não havia tantas mulheres em cargos de liderança no mercado de trabalho, o perfil do líder era diferente do que se observa atualmente. Naquela época, consideravam-se, como perfil ideal de um bom gestor e grande líder, características geralmente associadas aos homens. Desta maneira, a liderança cabia ao mundo dos homens, no qual os bons chefes eram dotados de força, autocontrole, rigidez, empatia e racionalidade, e ditavam ordens e comandos (CAPPELLE; MELO; SOUZA, 2013; MARTINS, 2014; MOLLER; GOMES, 2010; ROSA, 2011).

Com as mudanças provocadas pela globalização, pela competição e pelo acesso feminino aos cargos de liderança, o perfil dos líderes foi se alterando, assim como o conceito de líder e o papel desempenhado por ele. Hoje, “[...] cabe ao líder conhecer as atitudes e emoções dos liderados para melhor orientá-los e terem melhor aproveitamento, na busca de solução de problemas e no alcance dos resultados” (WENDLING, 2007, p. 7).

Com o novo perfil de líder exigido pelo cenário atual, percebe-se que as características esperadas de um profissional, para bem conduzir seus coordenados, já não eram as mesmas daquelas esperadas antes dos anos 1970, quando o líder era um mero centralizador e simples distribuidor de tarefas. O importante, agora, é que se tenham líderes capazes de influenciar pessoas para saber lidar com as mudanças, sem deixar de lado as exigências do mercado. O ato de liderar não deve ser visto apenas como um mecanismo para fazer aumentar o lucro da instituição, mas sim como uma etapa a ser seguida com bastante cuidado para que a empresa se mantenha (CAVALCANTI *et al.*, 2006).

Podemos, facilmente, perceber características femininas importantes no que se espera de um líder de sucesso. Conforme o que Aburdene e Naisbitt (1993) afirmam, observa-se que as empresas e organizações tendem a incorporar valores ditos femininos: a importância do relacionamento; o trabalho em equipe; a cooperação no lugar da competição; a participação no lugar da centralização; a sociabilização no lugar da imposição. As mulheres, em sua

maioria, são profissionais atentas aos detalhes de cada situação, o que facilita uma visão ampla da empresa. Em função de suas características pessoais, costumam ser bem sucedidas nos processos de comunicação e de negociação.

Mesmo em relação à iniciativa privada, na qual se tem a ideia de haver mais exigência e menor estabilidade entre os profissionais, existem índices positivos no que se refere à maior participação das mulheres na liderança. O relatório da Organização Internacional do Trabalho (OIT)⁹, realizado com 13 mil empresas em 70 países, verificou a afirmação que, globalmente, seis em cada dez organizações privadas concordaram que a diversidade de gênero melhorou os negócios.

Os entrevistados citaram ganhos em criatividade, inovação e reputação. O mesmo relatório ainda demonstrou que os resultados de empresas são melhores, em até 20%, quando empregam mais mulheres em posições de chefia. Quase três quartos das companhias que monitoraram a diversidade de gênero em posições de gestão relataram aumentos entre 5 e 20%. A maioria teve crescimento de 10 a 15%.

A OTI ainda afirmou que em seis de cada dez organizações privadas há concordância de que a diversidade de gênero melhorou os negócios, inclusive com ganhos em criatividade, inovação e reputação. Conforme bem afirmaram Duarte, D'Oliveira e Gomes (2009), é importante e necessário haver a equidade de gênero em todos os setores, pois, sabemos do valor da presença feminina não apenas para as organizações, mas para a sociedade como um todo. A participação das mulheres no contexto do trabalho e os reflexos da sua maneira de pensar, agir e sentir sobre os fenômenos evidenciados na complexidade atingem uma dimensão bem maior do que se imagina.

Já que encontramos nas mulheres características importantes para o perfil de um bom líder, além de o fato delas se qualificarem mais e sua participação na gestão trazer benefícios para a empresa, poder-se-ia até afirmar, com as informações trazidas até aqui, que existe um cenário favorável para as mulheres e que, desta maneira, tem-se a presença delas nos cargos de liderança de forma bastante acentuada. Porém, não é isso o que se observa.

Embora possamos comprovar uma crescente participação feminina no mercado de trabalho, as mulheres permanecem sem acesso proporcional aos cargos de gestão, em comparação ao acesso masculino. As profissionais tendem a assumir cargos de hierarquia baixa ou mediana e encontram barreiras para chegarem ao topo das empresas, organizações

⁹ <https://news.un.org/pt/story/2019/05/1673361>

e instituições. Entendemos que se a competência e a qualidade profissional fossem consideradas, haveria mais mulheres no comando das empresas e instituições.

As mulheres se deparam, na prática, com as barreiras invisíveis (as quais abordaremos mais adiante) que são encontradas em diversas fases da sua carreira e que continuam determinando que a inserção/manutenção das mulheres no mercado de trabalho e, principalmente, em cargos de liderança, seja dificultada por aspectos socioculturais relacionados ao gênero e não à qualidade e à competência profissional. Desta maneira, Kanan (2010) argumenta que, apesar do grande número de mulheres nas empresas, a quantidade de cargos de liderança ocupados por elas não é expressiva, devido a atos discriminatórios ou sexistas, mostrando que o preconceito pelo simples fato de uma profissional ser mulher ainda existe.

Podemos comprovar essa desigualdade trazendo como exemplo a pesquisa realizada e publicada pela Organização Não Governamental “Poder”¹⁰, em parceria com o El País. Na pesquisa, comprovou-se que há oito homens para cada mulher sentada à mesa de um conselho de administração nas empresas brasileiras com ações em Bolsa. Vale ressaltar, também, que seis em cada dez empresas (58%) com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) não têm nenhuma mulher no conselho de administração. Isso faz com que o Brasil ocupe a 10ª posição entre os países da América Latina quanto à participação de mulheres em conselhos corporativos. São 424 companhias cuja cúpula decisória é 100% masculina.

Em relação à liderança feminina no serviço público, traremos algumas pesquisas realizadas nesse contexto que também comprovam a sub-representação feminina em cargos de gestão. Vaz (2013) reuniu evidências para mostrar que, apesar de estarem sujeitas a métodos de seleção de pessoal mais objetivos e transparentes, as carreiras do setor público brasileiro não escapam ao fenômeno do teto de vidro (fenômeno que trataremos mais adiante) que as impede de ter acesso aos cargos mais elevados.

Siqueira *et al.* (2016) realizou um estudo verificando cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. As autoras constataram a sub-representação feminina em percentuais: 35,8% das mulheres estavam em cargos de baixa gerência e 26,5% em cargos de alta gerência. Na pesquisa de Soares *et al.* (2016), realizada na Universidade Federal de Espírito Santo, comprovou-se que das 7 pró-reitoras existentes, apenas 28,6% tinham mulheres na sua liderança.

¹⁰ https://brasil.elpais.com/brasil/2019/03/07/economia/1551992548_346845.html

Na Universidade Federal de Sergipe (UFS), Atanázio Júnior *et al.* (2016) comprovaram que a maioria dos cargos gerenciais é ocupada por homens (técnicos administrativos e professores), principalmente em cargos de alto nível hierárquico. Mesmo as mulheres sendo maioria, em números absolutos, no Estado de Sergipe e na própria Universidade, entre os servidores em geral da UFS, a diferença de ocupação dos cargos e funções de liderança entre homens e mulheres é de 50%, em favor dos homens.

Ambrosini (2012) pesquisou o perfil dos diretores de unidades universitárias e chefes de departamento da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A autora constatou que há mais homens diretores de unidades (74,1%) do que mulheres (25,9%) e concluiu, portanto, que sua pesquisa pode corroborar com algumas pesquisas que relatam que cargos de confiança, do grupo de Direção e Assessoramento Superiores, pertencentes à carreira do poder executivo federal de grau mais elevado, também possuem maioria masculina.

Podemos afirmar, portanto, que há predominância masculina no que se refere à ocupação de cargos de alta hierarquia nas empresas privadas e instituições públicas de ensino superior. Como já mencionado, não se trata de falta de competência e nem de conhecimento por parte das mulheres, mas, de estereótipo, preconceito e sexismo presentes na sociedade. Porém, espera-se que essa situação venha a ser diferente.

Se as empresas e instituições passarem a dar a devida importância ao tema e começarem a implantar ações que promovam a igualdade, o cenário certamente mudará. Para comprovar a minha afirmação, trago a pesquisa de Carvalho *et al.* (2006), que analisaram os cargos de chefia ocupados por mulheres na Universidade Regional de Blumenau (FURB), de 1970 a 2006. Como a instituição é um exemplo de organização que adota políticas de igualdade de gênero, verificou-se que a quantidade de mulheres exercendo cargos de chefia, nesta instituição, aumentou nas últimas 2 décadas e que, no ano da pesquisa, elas representavam 46% do total de cargos de gerência.

3 GESTÃO E MUNDO DO TRABALHO: MULHERES ENFRENTANDO BARREIRAS

É inegável que, mesmo com tantos desafios a serem vencidos, as abordagens mais modernas de gestão valorizam um trabalho que abrace os diferentes gêneros, principalmente porque diversas visões de mundo e experiências de vida são uma vantagem. Portanto, observa-se, também, esta tendência na gestão pública, um dos focos deste trabalho.

3.1 GESTÃO PÚBLICA

Percebe-se que alguns autores utilizam a nomenclatura Gestão Pública como sendo o sinônimo de Administração Pública. Desta maneira, faz-se necessário abordar aquele tema trazendo o conceito de ambos, Gestão e Administração, para verificarmos se, de fato, são sinônimos ou se apresentam diferença no sentido etimológico.

Gestão pode significar o período que o político ou gestor permanece exercendo o seu mandato, no entanto, o sentido que nos interessa neste momento é o apresentado por Groppo (2006), termo derivado do latim ‘gestio’ que significa ação de dirigir; portanto, não perde a essência também estabelecida para a administração. Oliveira, Perez Jr. e Silva (2005, p. 104) também definem gestão como:

[...]gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos.

Trazendo o conceito de mais um autor, Cury (2007), a palavra gestão provém do latim, e significa: levar sobre si, carregar, chamar a si, executar, exercer, gerar. O termo gestão tem sua raiz etimológica em “ger”, que significa fazer brotar, germinar, fazer nascer; dessa mesma raiz provêm os termos genitora, genitor, gérmen.

Segundo o dicionário de Administração, de autoria de Francisco Lacombe (2008), a “Administração” é assim definida como:

[...] 1 conjunto de esforços que tem por objetivo: (a) planejar; (b) organizar; (c) dirigir ou liderar; (d) coordenar; e (e) controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum 2 conjunto de princípio, normas, decisões e ações visando aproveitar da melhor forma as circunstâncias externas, de modo a utilizar o mais eficientemente possível os recursos de que dispõe a organização (pessoas, máquinas, materiais, informação e capital), para fazê-la sobreviver e progredir 3 conjunto de esforços e ações de planejamento, organização, liderança, coordenação e controle das atividades de uma unidade organizacional, área, empresa ou grupo de empresas, diagnosticando as suas deficiências e identificando os seus aspectos positivos; estabelecendo metas, planos e programas para sanar as deficiências e expandir e desenvolver os aspectos positivos; tomando, dentro de seu âmbito, as decisões e providências necessárias para transformar em realidade esses planos e programas e controlar os seus resultados, visando ao cumprimento das metas estabelecidas 4 o processo de administrar. [...]

O mesmo autor define gestão como: “o mesmo que administração”. Desta maneira, comprovamos que as duas nomenclaturas podem ser utilizadas sem que haja prejuízo ao entendimento, uma vez que ambas possuem o mesmo sentido etimológico.

A administração pública está presente em todos os países, independentemente da sua forma de governo ou organização política. É ela que permite aos governantes cumprir as funções básicas do governo, de forma a tratar o bem público da melhor maneira possível. Para Marques (2008), “Administração Pública é o instrumento de ação do Estado estabelecido com o propósito de possibilitar o cumprimento de suas funções básicas, sobretudo as relativas à realização dos serviços indispensáveis à satisfação das necessidades coletivas” (MARQUES, 2008, p.3).

O início da Administração Pública, no Brasil, começou a se organizar, segundo Prestes (2013) nos séculos XVIII e XIX, época que imperava o Estado Absolutista o qual detinha o poder centralizado e autoritário. Até então, tinham-se poucas obras e regras que dariam início aos atuais conceitos de direitos constitucionais e administrativos.

A partir dessa organização, foram instaurados o Estado de Direito, o Direito Constitucional e os ramos de direito público. O Direito Administrativo começou a se formar a partir da separação dos poderes do Estado. O Estado se dividiu em três poderes, com funções e atribuições harmônicas e independentes entre si: o Poder Legislativo, que cria as leis que regem a vida social e fiscaliza as ações do Poder Executivo (coloca em prática as leis criadas pelo Poder Legislativo e administra o bem público por meio da gestão de ações e recursos, visando atingir os objetivos propostos); e o Poder Judiciário (que julga os conflitos que possam surgir no país e aplica as leis elaboradas pelo Poder Legislativo, de forma isenta e imparcial).

Antes de prosseguir, convém ressaltar que, embora os termos “gestão” e “administração” tenham significados semelhantes, encontramos discussões na literatura que apontam que a Gestão é uma prática voltada ao aspecto político-administrativo de uma equipe ou empresa, em que as relações pessoais e de rotina estão envolvidas no processo como um todo. Já a Administração é usada para guiar um projeto ou uma empresa a alcançar objetivos específicos. Para isso, seus conceitos são aplicados para que alcancem os resultados esperados. A Administração está relacionada ao conjunto de todos os recursos que a empresa/instituição possui. Atendendo ao que é amplamente colocado na literatura, adotarei a nomenclatura “administração” para abordarmos os modelos da administração pública.

Após essas breves considerações sobre a noção de administração pública, trarei diferentes modelos de administração pública desenvolvidos no Brasil, presentes na revisão

de literatura. Para tanto, tomarei por base o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado – PDRAE, importante documento elaborado pelo Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado no ano de 1995:

3.1.1 Administração pública patrimonialista

Este modelo predominou no Brasil do período colonial até 1930. Nesse período, o aparelho do Estado funcionava como uma extensão do poder do soberano, e os seus auxiliares, servidores, possuíam status de nobreza real. Havia total confusão em diferenciar o que era público e o que era privado. Os governantes consideravam o Estado como seu patrimônio e os governados deveriam trabalhar para satisfazer as necessidades do Estado. Os servidores públicos eram indicados pelos governantes, o que acarretava a troca de favores, o clientelismo, o nepotismo e a corrupção.

De acordo com Bresser-Pereira:

A característica que definia o governo das sociedades pré-capitalistas era a privatização do Estado, ou a interpermeabilidade dos patrimônios público e privado. —Patrimonialismo significa a incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados. A administração do Estado pré-capitalista era uma administração patrimonialista. (BRESSER-PEREIRA, 2005, p.26).

Tal modelo tornou-se ineficiente e foi enfraquecido a partir de 1930. Houve o crescimento do pensamento capitalista, o qual defendia a distinção entre Estado, mercado e sociedade, sendo a última controladora do Estado. Com isso, abriu-se espaço para o surgimento de um novo modelo: o burocrático.

3.1.2 Administração pública burocrática

A Teoria da Burocracia na Administração foi idealizada pelo sociólogo alemão Max Weber (1864-1920). O sociólogo não fazia recomendações para a administração das organizações. Seus estudos são mais utilizados como base para o entendimento da natureza das organizações e das diferenças entre elas. Segundo Cruz (2006, p. 04):

A burocracia surgiu em função de alguns aspectos, como a necessidade de métodos teóricos que possibilitassem uma abordagem global e integrada dos problemas organizacionais – tentativa que Taylor e Fayol exploraram em suas teorias, porém, com enfoques totalmente divergentes e incompletos, que se caracterizam, na

maioria das variáveis, como a organização estrutural e do comportamento humano – da tendência de crescimento das organizações, que necessitariam de modelos bem definidos e aplicados a grandes estruturas, e do descobrimento das obras de Weber, que rapidamente foram aplicadas de forma prática, proporcionando as bases para a Teoria da Burocracia.

Nesse modelo de administração, que teve início no Brasil a partir de 1936, o Estado assumiu seu papel na defesa dos direitos sociais, propondo a diferenciação do que era público e do que era privado, com o objetivo de combater a corrupção e o nepotismo, bastante presente no modelo patrimonialista. Desta feita, surgiram a carreira pública, a profissionalização do servidor e a hierarquia funcional.

Com o objetivo de conseguir a máxima eficiência no atendimento à população, regras e normas foram criadas, visando o maior controle de todos os processos desde a contratação de servidores até a contratação de produtos e serviços. Weber (1991, p. 147) esclarece que a dominação burocrática significa:

- 1) a tendência ao nivelamento no interesse da possibilidade de recrutamento universal a partir dos profissionalmente mais qualificados;
- 2) a tendência à plutocratização no interesse de um processo muito extenso de qualificação profissional (frequentemente quase até o fim da terceira década da vida);
- 3) a dominação da impessoalidade formalista: *sine ira et studio*, sem ódio e paixão, e, portanto, sem “amor” e “entusiasmo”, sob a pressão de simples conceitos de dever, sem considerações pessoais, de modo formalmente igual para “cada qual”, isto é, cada qual dos interessados que efetivamente se encontram em situação igual – é assim que o funcionário ideal exerce seu cargo.

Conforme anteriormente mencionado, havia controles excessivos dos procedimentos e atos administrativos com intuito de afastar da administração os vícios, fraudes e corrupção percebida no modelo patrimonialista. Tudo isso tornou o serviço público engessado e ineficaz, com mais lentidão para suas atividades, com custos elevados, e não trouxe a qualidade esperada.

3.1.3 Administração pública gerencial (nova gestão pública)

Na década de 1990, o Brasil enfrentava uma forte crise fiscal, social e econômica que havia se iniciado desde os anos 1980. Como a reforma do Estado se torna um tema central em todo o mundo, nesse período, o Brasil, através do Governo Fernando Henrique Cardoso (FHC) inicia a Reforma do Estado a partir de 1995.

Com o cenário negativo e a hiperinflação, era evidente a necessidade de mudanças no modelo de gestão pública do país. Tanto o Estado como a sociedade entendiam a importância da modernização da administração pública para que se conseguisse a prestação de serviços públicos de qualidade, de forma eficiente, eficaz e atendendo às demandas da sociedade.

Para Luiz Carlos Bresser-Pereira (2002b, p.30-31), a “Nova Gestão Pública” foi uma resposta às duas grandes forças que definiram as últimas duas décadas do século XX (e às demandas nelas envolvidas): a globalização (“o fato de o capitalismo haver se tornado dominante, e os mercados terem sido abertos para a competição capitalista em todo o mundo”) e a democracia (burguesa).

Assim, a reforma teve início com a criação do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (MARE). FHC nomeia o Ministro José Carlos Bresser-Pereira que, após realizar um diagnóstico sobre a Administração Pública Brasileira, apresenta um conjunto de propostas chamadas de Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE). O PDRAE estava pautado em alguns pilares: ajuste fiscal duradouro; reformas econômicas voltadas para o mercado; reforma da previdência social e reforma do aparelho do estado, com vistas a aumentar sua “governança”, ou seja, sua capacidade de implementar, de forma eficiente, as políticas públicas. (COSTA,2008, p. 829)

Nesse contexto, com o objetivo de promover a flexibilidade no mecanismo de controle dos procedimentos e atos administrativos, surgiu a administração pública gerencial, buscando a eficiência e qualidade na prestação dos serviços públicos e na redução de custos, suprimindo, assim, as carências do modelo burocrático.

[...] A eficiência da administração pública – a necessidade de reduzir custos e aumentar a qualidade dos serviços, tendo o cidadão como beneficiário torna-se então essencial. A reforma do aparelho do Estado passa a ser orientada predominantemente pelos valores da eficiência e qualidade na prestação de serviços públicos e pelo desenvolvimento de uma cultura gerencial nas organizações”. (PDRAE, 1995, p.16)

Esse modelo apoia-se nos aspectos positivos encontrados no modelo burocrático, porém, descartando os pontos falhos responsáveis pelos entraves a uma administração de qualidade e eficiente, exigida por um novo Estado democrático e globalizado. Bresser-Pereira (1996) enumera as suas principais características do modelo gerencial:

(1) descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; (2) descentralização administrativa, através da delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; (3) organizações com poucos níveis hierárquicos ao invés de piramidal, (4) pressuposto da confiança limitada e não da

desconfiança total; (5) controle por resultados, a posteriori, ao invés do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e (6) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés de auto-referida. (BRESSER-PEREIRA, 1996, p.6)

Desta maneira, o modelo propôs mudanças nas estruturas organizacionais, fazendo com que o Estado procurasse executar ações voltadas às necessidades do cidadão, provocando a redução nos níveis hierárquicos e a descentralização dos serviços públicos.

Três modelos principais emergem do modelo gerencial, segundo Abrucio (1997): 1- O modelo gerencial puro possui como ponto central a busca da eficiência. Está baseado na chamada lógica fiscal, tendo como instrumentos principais a avaliação de desempenho e o controle do orçamento. 2- O modelo gerencial com foco no consumidor dá destaque à flexibilidade da gestão, qualidade dos serviços e à prioridade das demandas do cidadão, que é tido como o consumidor (ou cliente) dos serviços públicos. 3- Modelo gerencial orientado ao serviço público— utiliza-se de conceitos como “*accountability*”, transparência, participação política, equidade e justiça, questões ausentes nos debates realizados sob a ótica dos outros modelos de administração gerencial.

Vale ressaltar, no entanto, que, apesar da propaganda de que esse modelo traz as bandeiras da participação popular e do combate à burocracia, percebe-se na estrutura do aparelho do Estado uma clara concentração de poder no núcleo estratégico. Confia-se aos burocratas a formulação de políticas públicas e se aposta na eficiência de um controle social idealizado. Por essa razão, Paes de Paula (2005) critica o modelo citado. Para a autora, tal modelo gerencial apresenta limites, dentre os quais se podem mencionar: a não ruptura com os ideais tecnocráticos (reconstituído por uma nova política de recursos humanos); resquícios e continuidade do autoritarismo e do patrimonialismo, já que o processo de tomada de decisões continuou como um monopólio de núcleo estratégico do Estado e das instâncias executivas; e a garantia da inserção da sociedade civil nas decisões estratégicas e na formulação de políticas públicas, que ficou apenas no discurso.

Por conta de tais limites apresentados, a autora sugere uma proposta de “nova gestão pública”: a Administração Pública Societal (APS). Proposta apresentada em seu livro “Por uma Nova Gestão Pública”. Interessante salientar que a própria autora entende que a APS tem potencial, mas que não é “uma solução para todos os problemas de interesse público”, pois, depende das articulações entre o Estado e a sociedade, bem como do amadurecimento de arranjos institucionais que viabilizem a gestão pública democrática.

3.1.4 Administração Pública Democrática

Em todo o mundo, as facilidades referentes ao acesso às informações e ao conhecimento levam as pessoas a debaterem temas diversos nas ruas, em casa e, principalmente, na internet. É difícil ficar alheio a tantas situações e assuntos, como a política e a administração pública, por exemplo. Por esse motivo, a transparência e a participação da sociedade em relação à administração ocuparam papel muito importante nos últimos tempos.

Conforme demonstra MESSA (2019), a transparência é a estrutura atual da Administração Pública, uma Administração Pública Democrática cujas ações devem ser baseadas na renovação e na sinergia das suas relações com a sociedade de forma organizada, eficiente e articulada para atender as demandas e atingir os objetivos públicos. A Administração Pública Democrática possui características que resultam numa administração mais aberta e igualitária. Apresenta um aspecto “instrumental” no exercício da função administrativa, por meio da governança; e “material”, ao surpreender os valores em volta dos quais germina a ideia da administração pública democrática.

Segundo a referida autora, no aspecto material, os valores que identificam a administração pública democrática são:

Inclusão: é a abertura e estímulo à participação dos cidadãos, que não se esgota nas formas já clássicas de participação dos interessados nos procedimentos administrativos, mas que inclui canais mais amplos de intervenção e o fomento de uma atitude proativa dos cidadãos. Deve-se seguir uma política de estímulo, incentivo e atuação da participação. O particular assume ou vê-se convocado a assumir um novo papel de ator, que partilha com o Estado a missão de realizar o interesse público;

Vigilância: é a processualização da atividade administrativa, ou seja, uma democratização dos procedimentos formativos preocupação crescente com a disciplina e a da vontade administrativa. Ao revalorizar os processos como veículos decisórios da Administração, funcionam como instrumento para assegurar uma adequada consideração do indivíduo nos processos discricionários bem como a participação popular direta e efetiva na gestão pública, resultando numa atuação administrativa responsável, coerente e com maior aceitabilidade pela sociedade;

Inovação: significa atualização dos métodos e ferramentas da evolução tecnológica na formulação e gestão das políticas públicas e na prestação de serviços públicos, bem como adequar o relacionamento da administração pública com a sociedade ao contexto da sociedade de informação com ganhos democráticos baseados na cocriação e na coprodução de dados e decisões, de forma a impulsionar uma nova abordagem na gestão pública fundamentada numa governação democrática e aberta;

Consenso: é o modo de atuação dos órgãos e entidades administrativas, a partir de bases e procedimentos que privilegiem o emprego de técnicas, métodos e instrumentos negociais. (MESSA, 2019. p. 55).

O ideal é que a administração pública esteja empenhada em atender à coletividade, conhecendo melhor os problemas e anseios da sociedade. O modelo de administração autoritário, baseado na dicotomia liberal entre o público e o privado, caracterizado por relações de subordinação entre governantes e governados, ou melhor, entre detentores do poder de comando e destinatários do dever de obediência, deve sair de cena e deve dar espaço às relações administrativas abertas, que interagem com a população que, por sua vez, deve estar interessada no cotidiano da gestão pública, inclusive na tomada de decisões administrativas.

Com esta breve introdução ao tema, entende-se, portanto, que a gestão pública visa atingir resultados positivos em relação à prestação de serviços à população, com eficiência e eficácia. Verifica-se que, ao longo de toda a história da Administração Pública brasileira, ocorreram importantes transformações, do modelo patrimonialista ao gerencial. Essas mudanças deixaram traços que podem ser identificados até hoje na gestão pública. É fato que a modernização da estrutura administrativa trouxe grandes avanços e conquistas, no sentido de possibilitar ao Estado atingir o seu objetivo principal, que é atender à população de maneira eficaz e efetiva.

Convém destacar que a mudança de um modelo para outro não foi marcada por uma ruptura. As mudanças eram lentas e graduais, fato que nos faz conviver com características dos três modelos até os dias atuais. Os aspectos positivos eram mantidos e os negativos eram substituídos ou melhorados. Porém, podemos afirmar que apesar de todas as reformas administrativas, alguns aspectos negativos permanecem até os dias atuais: nepotismo, corrupção, dentre outros, ainda estão presentes em toda a Federação.

Dentre os traços negativos, podemos destacar que, conforme aponta Abrucio (2007), disfunções burocráticas são observadas, proporcionando a alguns membros da elite manter boa parte de privilégios, utilizando normas legais que entravam a gestão por resultados. Isso resulta no entrave da desburocratização, o que provoca aumento de gastos e a ineficiência nas políticas públicas, dificultando a obtenção de um serviço público de qualidade por parte da população.

É importante, também, mencionar que, como bem afirma Meirelles (2000, p.81):

Os princípios básicos da administração pública estão consubstancialmente em doze regras de observância permanente e obrigatória para o bom administrador: legalidade, moralidade, impessoalidade ou finalidade, publicidade, eficiência, razoabilidade, proporcionalidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, motivação e supremacia do interesse público. Os cinco primeiros estão expressamente previstos no art. 37, *caput*, da CF de 1988; e os demais, embora não mencionados, decorrem do nosso regime político, tanto que,

ao daqueles, foram textualmente enumerados pelo art. 2º da Lei federal 9.784, de 29/01/1999.

Desta maneira, para que a Administração seja plena na profissionalização, ou seja, transparente, é preciso que atenda aos princípios básicos mencionados e cumpra seu dever de prestar o serviço público de qualidade aos cidadãos. Faz-se necessário que a modernização administrativa leve em conta as demandas que a sociedade, de forma democrática, apresenta ao Estado – não seja meramente tecnicista. Trazendo exemplos de demandas referentes ao tema desta pesquisa, posso citar o combater a desigualdade, garantindo-se a equidade e a justiça, princípios básicos da gestão pública, e os meios para o acesso e a permanência das mulheres nos cargos de alta hierarquia em espaços decisórios.

Ao falar em combater a desigualdade, garantindo a equidade e a justiça como um dos princípios básicos da gestão pública, devemos falar sobre igualdade e equidade. A Constituição brasileira de 1988 teve essencial importância para superar todas as leis discriminatórias existentes, anteriormente, no país, possibilitando um processo de revisão da legislação nacional. Entretanto, mesmo diante de leis de igualdade de gênero, a realidade é complexa, há desigualdades e práticas discriminatórias que persistem e continuam prejudicando as pessoas e os grupos sociais.

O número de mulheres já ultrapassa 50% da população brasileira, conforme dados do IBGE. Mesmo assim, como já mencionamos, o preconceito e o machismo são questões bastante presentes, e levam empresas, organizações e instituições sensíveis ao tema a trabalharem para eliminar esse padrão social, em busca da diversidade de gênero. Neste contexto, quando se procura aumentar a diversidade, não se pode padronizar, homogeneizar e tratar todos por igual, como se isso fosse a solução para garantir oportunidades iguais. Queremos garantir a diversidade, a equidade, a valorização e a equiparação e não apenas garantir a igualdade de gênero.

Para abordarmos sobre as mulheres na gestão, na liderança e no mercado de trabalho, faz-se necessário entender que igualdade e equidade têm significados diferentes, embora sejam utilizados de forma similares no dia a dia. No feminismo, usa-se o termo “equidade” e não igualdade, isso porque possuem mensagens diferentes, apesar de terem o mesmo objetivo. Igualdade de gênero significa que homens e mulheres devem ter os mesmos direitos e deveres. Acredito que, no início das lutas travadas pelo movimento feminista, garantir essa igualdade já parecia uma grande conquista e um grande passo. No entanto, vemos que isso não é o bastante. É necessário que, através de medidas, compensem-se as desvantagens

sociais e históricas e considerem as diferentes necessidades para que homens e mulheres tenham acesso aos mesmos direitos.

Portanto, quanto mais as demandas sociais forem abordadas e debatidas pela mídia, pelos formadores de opinião, por pesquisadores e pela academia em geral, maior a probabilidade de que tais demandas cheguem ao campo da discussão no âmbito político e possam ser resolvidas. Entende-se, portanto, que ao comprovarmos as desigualdades de gênero e as injustiças no mundo do trabalho na gestão pública, deixa-se de cumprir os conceitos e princípios básicos da gestão pública.

3.2 GESTÃO EDUCACIONAL

Com o objetivo de compreender melhor a Gestão Educacional, trarei algumas informações que julgo ser relevante para a reflexão sobre a participação das mulheres na esfera administrativa. Devemos lembrar que o início se deu com uma educação no lar e para o lar, no período colonial. Nesse período, a sociedade brasileira estava em seu processo de formação, sendo profundamente marcada pelo modelo patriarcal e autoritário; além disso, cita-se a influência da Igreja Católica, que influenciou de forma direta na constituição dos modelos educacionais no país.

Segundo Ribeiro (2000), na tradição cultural ibérica, transposta de Portugal para a colônia brasileira, as mulheres eram consideradas seres inferiores, não tinham necessidade de aprender a ler e a escrever. A educação era tutelada pela Igreja Católica, reforçando o espírito medieval. Após esse período, iniciou-se uma participação tímida nas escolas públicas mistas do século XIX. Considerada uma profissão masculina até meados do século XIX, no Brasil, o magistério vai, gradativamente, permitindo a presença das mulheres como docentes, tendo em vista a necessidade de professoras para regerem as classes femininas, uma vez que era considerado moralmente inadequado que meninas fossem educadas por professores homens (ALMEIDA, 1998).

Foi nessa época que se constituiu o discurso da “vocação natural” das mulheres para o magistério. Com o aval da igreja, dos governantes, médicos e familiares, o consenso de que as mulheres eram mais dotadas de coração e ternura como qualidades naturais, tornando-se estes requisitos indispensáveis ao exercício da profissão (STAMATTO, 2002). Nada mais era do que atribuir às mulheres a função de cuidar, também, no mercado de trabalho, o que já acontecia histórica e culturalmente.

As mulheres seguiram se qualificando e conquistando espaço, até que hoje, temos a presença feminina majoritária na docência em quase todos os níveis de escolaridade, bem como expressiva participação na docência da educação superior. Observada esta evolução da presença das mulheres na educação, devemos ressaltar, no entanto, que de acordo com Louro (2007), a escola enquanto instituição educativa tem uma prática machista, já que essa é concebida a partir de ideologias masculinas e masculinizadoras. Com base nisso, farei uma reflexão a respeito da gestão educacional.

Atualmente, o sistema educacional brasileiro é dividido em educação básica e ensino superior. A educação básica, a partir da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN - 9.394/96), passou a ser estruturada por etapas e modalidades de ensino, englobando a educação infantil, o ensino fundamental obrigatório de nove anos e o ensino médio. O Censo Escolar 2019 constatou que quase 52% das matrículas do ensino médio são de estudantes do sexo feminino. Nos cursos técnicos, a porcentagem é ainda maior: 55% dos matriculados são mulheres.

O Mapa do Ensino Superior no Brasil 2020, divulgado pelo Sindicato das Mantenedoras de Ensino Superior Privado (Semesp)¹¹, nos mostra que 57% dos estudantes matriculados na graduação de instituições de ensino superior são mulheres. Nos cursos de pós-graduação, as mulheres são 54% dos discentes. Segundo o mesmo mapa, em relação à graduação nos cursos de licenciatura, por exemplo, as mulheres ocupam 71,3% das vagas. Nos cursos de bacharelado, esse número é de 54,9%; e nos da área de Saúde e Bem-Estar é de 72,1% dos estudantes. As mulheres são também maioria na área de Ciências Sociais, Jornalismo e Informação. Entre os cursos com maior predominância de mulheres está o de Pedagogia (92,5%); Serviço Social (89,9%); Nutrição (84,1%); Enfermagem (83,8%); Psicologia (79,9%) e Fisioterapia (78,3%).

Quando passamos a tratar sobre a gestão educacional, vale ressaltar que o Censo Escolar da Educação Básica 2019 apresentou através de pesquisa estatística educacional brasileira, realizada pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que a educação básica é gerida predominantemente por mulheres. Nas 180,6 mil unidades escolares do país, mais de 80% dos gestores são do sexo feminino. Os dados mostram que, dos 187,7 mil gestores declarados na pesquisa, 86% são diretores e 14% estão em outros cargos. Entre os mais de 143 mil diretores, 81,9% são do sexo feminino. O percentual é aproximado também para o grupo de gestores que ocupam outros cargos: 81,5%

¹¹ (<https://www.semesp.org.br/instituto/>)

são mulheres. Contudo, a participação feminina cai para 40% nos anos finais do ensino fundamental e no ensino médio. E no ensino superior, a participação feminina em cargos gerenciais é de apenas 37,4%, mesmo as mulheres representando 46,8% entre os docentes do ensino superior no Brasil (INEP, 2019).

É importante ressaltar que, em conformidade o Art. 64 a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional – LDBEN - Lei 9.354 de 1996 (BRASIL, 2019), os trabalhadores da educação que irão administrar, planejar, supervisionar, inspecionar, e orientar processos educativos nos sistemas ou instituições de ensino, precisam de formação em nível superior, nos cursos de Pedagogia ou em nível de pós-graduação. Como já foi mencionado anteriormente, o curso de graduação com maior predominância de mulheres é o de Pedagogia (92,5%). Essa determinação da LDBEN define, de certo modo, o perfil dos gestores educacionais e nos faz entender, em parte, a presença das mulheres de forma expressiva na gestão da educação básica e nos primeiros anos das outras etapas educacionais.

É perceptível, porém, outra importante causa para o fenômeno de “Feminização” da educação, abordada por autores como Demartini; Antunes (1993); Almeida, (1998); Louro, (2003); Werle, (2005); Gatti; Barretto, (2009); Vianna, (2013). Segundo estes autores, a presença das mulheres como docentes e como gestoras, na educação básica e nos primeiros anos da educação fundamental e média, deve-se à forte conotação cultural, à associação da função docente como extensão da vida privada, ao papel de cuidadora; à desvalorização da profissão docente e aos baixos salários que levam os homens a privilegiarem outras profissões, sendo a função ocupada, principalmente, por minorias sociais.

São práticas como estas, percebidas na escola e na educação, de maneira geral, que contribuem para a construção da nossa identidade de gênero. Elas fazem parte das relações sociais em seu contexto cultural, histórico, político, econômico, os quais estabelecem padrões do aceitável, do normal. São práticas machistas, ideologias masculinas e masculinizadoras que são perpetradas na escola e na educação, de forma geral, e que levam a consequências como, por exemplo, a existência de cursos de graduação, profissões e atividades predominantemente masculinas; observamos a maioria das mulheres optando pelas licenciaturas e pelas profissões ligadas à educação básica e à área do cuidado; o que leva a perfis de gênero diferenciados entre os gestores nas etapas da educação.

Como em outras áreas do mercado de trabalho, as mulheres ainda precisam acumular múltiplos papéis e tarefas para serem reconhecidas e valorizadas. Além disso, para assumir espaços na gestão, que são tidos como eminentemente masculinos, as mulheres, muitas vezes,

precisam imbuir-se de representações e características de um gestor masculino para serem respeitadas e valorizadas.

3.3 POLÍTICAS PÚBLICAS E EQUIDADE DE GÊNERO

A desigualdade de gênero é um fenômeno complexo que pode ser constatado em todo o mundo, manifesta-se de diversas formas e atinge todas as classes e esferas sociais, trazendo consequências relevantes. Para demonstrar como esse fenômeno atinge o Brasil, podemos citar alguns exemplos: nosso país encontra-se na 167^a posição no ranking de participação de mulheres no poder executivo (UN WOMEN, 2017); no mercado de trabalho, mulheres com a mesma formação acadêmica que homens recebem salários menores para executar as mesmas atividades; mulheres negras compõem a maior parcela da população pobre do país.

Embora considerado um tema de grande importância atualmente, a desigualdade de gênero e suas consequências só foram reconhecidas como problema pelo Estado na década de 1980, quando entra na agenda das políticas públicas brasileiras. Através da articulação entre o movimento de mulheres e profissionais da saúde, criou-se o Programa de Assistência Integral à Saúde da Mulher (PAISM), no ano de 1983; o PAISM é precursor da Política Nacional de Atenção Integral à Saúde da Mulher, PNAISM.

O ano de 1985 foi marcado por diversos casos de violência doméstica que causaram grande repercussão e destaque por parte da mídia. Com isso, através das reivindicações dos movimentos de mulheres pela inserção das temáticas de gênero nas políticas públicas (MACHADO, 2016), foram criados conselhos estaduais da condição feminina nos estados de São Paulo e Minas Gerais. Houve muita pressão do movimento feminista por ações estatais de proteção às mulheres e, assim, foi criada a primeira Delegacia Especializada no Atendimento à Mulher (Deam), em São Paulo. Ainda nesse ano, foi criado aquele que seria o primeiro órgão federal responsável pela promoção de políticas com o intuito de combater a discriminação e de promover direitos para as mulheres nos campos econômico, social, político e cultural: o Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM). Naquele momento, vinculado ao Ministério da Justiça.

Nessa época, era perceptível a importância da atuação do movimento de mulheres da sociedade civil e da institucionalização dos mecanismos de defesa da mulher, embora anteriormente à década de 1980, o movimento de mulheres, no Brasil, já tivesse alcançado importantes conquistas: o voto feminino em 1932; o direito de trabalhar independentemente da autorização do marido; o direito à herança e à possibilidade de requerer a guarda dos filhos

em caso de separação, conquistados em 1962 com a aprovação do Estatuto Civil da Mulher (Lei nº 4.121, que equiparou os direitos dos cônjuges); e a Lei do Divórcio, datada de 1979.

Vale destacar o conhecido “Lobby do Batom”, ação do movimento de mulheres que uniu vinte e seis deputadas federais constituintes, e que foi responsável pela incorporação, na Constituição Federal de 1988, de 80% das demandas da “Carta das Mulheres aos Constituintes” (CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS DA MULHER, 1988), a qual possibilitou a elaboração de uma constituição que garantisse a igualdade formal de direitos entre mulheres e homens.

O contexto internacional de definição de compromisso, por vários países, pelo fim da discriminação contra as mulheres levou o Brasil a voltar o seu olhar, de forma mais atenciosa, para o tema. Desta maneira, o Brasil foi um dos países a ratificar os seguintes instrumentos legais: a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW - 1979); o Plano de Ação da IV Conferência Mundial sobre a Mulher (1995); a Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher (Convenção de Belém do Pará - 1994); e o Protocolo Facultativo à Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, além de outros instrumentos de direitos humanos.

Havia uma antiga reivindicação dos movimentos de mulheres para a criação da Secretaria do Estado dos Direitos da Mulher (SEDIM), a qual foi criada no ano de 2002, no âmbito do Ministério da Justiça, sendo substituída, em 2003, pela Secretaria Especial de Políticas Para Mulheres (SEPM), que passou a ser vinculada à Presidência da República e ganhou status de ministério. A SEPM passou a promover grande parte das políticas nacionais com o objetivo de melhorar a vida das mulheres, tornando-se a instância responsável pela coordenação de ações transversais de igualdade de gênero nas políticas públicas nacionais, trazendo o combate à desigualdade entre homens e mulheres para a centralidade da agenda governamental.

Com ações no campo da educação, da saúde, da igualdade de gênero no mundo do trabalho, para as mulheres do campo e da floresta, dentre outras, a então Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) alarga a pauta de políticas públicas no Brasil a partir de 2003, no governo Lula. Nesse período houve a preocupação, por parte do Governo, de colocar à frente da secretaria pessoas comprometidas com a causa, mulheres com um longo histórico de militância feminista, como Nilcea Freire (2004-2010) e Eleonora Menicucci (2012-2015). A secretaria foi considerada, por especialistas em gestão pública e ativistas,

como uma vitória para os movimentos de mulheres no país¹². O órgão passou a utilizar as conferências nacionais de políticas para as mulheres e os planos nacionais de políticas para as mulheres como instrumentos de elaboração de políticas públicas, consolidadas pela ampla participação social. Além da participação social, os planos nacionais de políticas para as mulheres também incorporaram a perspectiva do *gender mainstreaming*, ou seja, adotou-se a estratégia de inserção da pauta da equidade de gênero de forma transversal, nas demais políticas como as de saúde, meio ambiente, econômicas, sociais, dentre outras.

Em 2005, deu-se início ao Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, uma iniciativa do Governo Federal coordenado pela Secretaria de Políticas para as Mulheres do Ministério das Mulheres, Igualdade Racial e Direitos Humanos. O Programa tem como objetivo difundir novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional, combater as dinâmicas de discriminação e desigualdade de gênero e raça praticadas no ambiente de trabalho, assim como promover a igualdade de gênero e raça, no que diz respeito às relações formais de trabalho e à ocupação de cargos de direção. O Programa é coordenado pela SPM em parceria com a SEPPIR, a ONU Mulheres, e a Organização Internacional do Trabalho – OIT¹³.

Com o objetivo de contribuir para a superação dos estereótipos de gênero, associados aos de raça e de orientação sexual, foi lançado, em 2005, o Programa Gênero e Diversidade na Escola. A proposta de curso, na modalidade de ensino a distância, passou a integrar, em maio de 2008, a Rede de Educação para a Diversidade no âmbito da Universidade Aberta do Brasil (UAB). O programa é uma parceria da SPM com o Ministério da Educação, a Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (Seppir), o Centro Latino Americano em Sexualidade e Direitos Humanos da Universidade Estadual do Rio de Janeiro (CLAM/UFRJ) e o Conselho Britânico; consiste na capacitação de professores (as) e gestores(as) das escolas públicas para lidar com a diversidade nas salas de aula, e superar atitudes e comportamentos preconceituosos em relação ao gênero, às relações étnico-raciais e à orientação sexual.

Soma-se a esse esforço de reversão de estereótipos de gênero na área educacional, o Programa Mulher e Ciência, também desenvolvido a partir de 2005, numa parceria entre a SPM, o Ministério da Ciência e Tecnologia, o Conselho Nacional para o Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o Ministério da Educação e o UNIFEM. O objetivo era

¹² <https://www.generonumero.media/com-queda-de-68-no-investimento-em-tres-anos-secretaria-de-politicas-para-mulheres-reflete-baixa-prioridade-do-tema-no-governo-federal/>

¹³ <https://www.ipea.gov.br/sites/proequidade/o-que-e>

estimular a produção científica e a reflexão acerca das relações de gênero no país e promover a participação das mulheres no campo das ciências e carreiras acadêmicas.

Outra iniciativa que se destacou foi a Política Nacional de Planejamento Familiar, lançada em 2007, uma parceria do Ministério da Saúde com a SPM, a qual promoveu, entre outras ações, a inclusão da vasectomia na Política Nacional de Cirurgias Eletivas e a inclusão dos anticoncepcionais em farmácias e drogarias credenciadas no Programa Farmácia Popular do Brasil, com preços até 90% mais baixos. A política de planejamento familiar, na qual destaco a inclusão da vasectomia, representa um ponto de reconhecimento dos chamados direitos sexuais e reprodutivos, que consistem do direito do casal, e de ambos os sexos, de decidir livre e responsavelmente sobre o número, o espaçamento e a oportunidade de ter filhos, e de ter acesso a informações, métodos e técnicas que possam viabilizar seu exercício.

De acordo com Ramos (2010), o conceito de saúde reprodutiva vinculando homens e mulheres é recente, pois, tradicionalmente, o tema era restrito à “saúde da mulher”, tendo em vista as diferenças de papéis biológicos entre homens e mulheres no processo da reprodução. Além dos aspectos biológicos, ressalto os socioculturais, orientados pelo patriarcado. Segundo os papéis tradicionais, caberia às mulheres o cuidado do lar, do marido, dos filhos e a responsabilidade com a anticoncepção; já ao homem caberia ser viril (fértil), provedor econômico e chefe de família (CRIZÓSTOMO *et al.*, 2004,).

Em 2015, ainda no governo Dilma Rousseff, a SEPM sofre seu primeiro revés institucional e perde seu status ministerial, tornando-se vinculada ao Ministério dos Direitos Humanos. Assim, passa a ser denominada Secretaria Nacional de Políticas para as Mulheres (SNPM). A mudança impactou de forma negativa, pois, a secretaria passou a ter uma posição subordinada e sem acesso a determinados canais de ativação de política pública. A SNPM teria a complexa missão de articular a transversalidade das políticas para as mulheres na Administração Pública Federal (entre os ministérios, agências e demais órgãos integrantes do executivo federal - no plano horizontal), e também no plano vertical, entre o governo federal e os estados e municípios. Além disso, a atuação institucional da SNPM buscou influir sobre complexos arranjos de participação presentes em todo o ciclo das políticas para as mulheres.

Em junho de 2016, o governo Temer entregou o órgão à Fátima Pelaes, ex-deputada federal (PMDB/AP) evangélica que foi presidente da Frente Parlamentar da Família e Apoio à Vida; a mesma se opunha ao direito das mulheres e ao aborto, inclusive em casos de gestação decorrente de estupro. A partir de julho de 2018, a Secretaria Nacional de Políticas

para Mulheres foi assumida pela advogada Andreza Colatto, filha do deputado federal Valdir Colatto (MDB/SC).

A participação social e o debate com outros órgãos da administração pública deveriam ser garantidos. Dessa forma, adotaram-se os planos nacionais de políticas para as mulheres (PNPM), elaborados a partir do sistema das conferências nacionais de políticas para as mulheres, monitorados pelo Comitê de Monitoramento do PNPm em conjunto com o Conselho Nacional dos Direitos das Mulheres. O Plano Nacional de Políticas para Mulheres constitui-se o principal instrumento de planejamento, pactuação e coordenação das políticas brasileiras para mulheres, articulando a participação social com a atuação intersetorial do Estado, além de estabelecer a priorização orçamentária das políticas para as mulheres.

A SNPM esteve à frente dos principais processos para a consolidação de políticas públicas de proteção à mulher e combate à desigualdade de gênero no país. Em função da alta incidência de crimes contra a mulher em nossa sociedade, a Secretaria deu especial atenção à questão da violência contra a mulher. O Brasil, hoje, é referência internacional no que diz respeito à legislação de combate à violência contra a mulher, com a promulgação da Lei nº 11.340, de 07 de agosto de 2006, mais conhecida como Lei Maria da Penha (BRASIL, 2006).

A Lei Maria da Penha trouxe em seu teor um arcabouço legal para além da punição aos atos de violência contra as mulheres. A lei trata de pontos importantes para a prevenção e para a tentativa da erradicação da violência contra as mulheres. A lei busca incentivar a criação de mecanismos institucionais para coibir a violência doméstica e familiar, e igualmente garantir o pleno exercício dos direitos humanos das mulheres nessa esfera, além de ampliar o rol de atos passíveis de violência contra as mulheres. Com a finalidade de reprimir os crimes contra as mulheres, também foi aprovada a Lei nº 13.104, de 09 de março de 2015, conhecida como a “lei do feminicídio”. A lei altera o código penal brasileiro, qualificando o homicídio contra a mulher, em razão do fato de ser mulher, como crime hediondo, aumentando as penas para os executores (BRASIL, 2015).

Estes são alguns exemplos de ações governamentais, judiciais e legislativas relacionadas às políticas públicas de proteção à mulher executadas pelo Estado brasileiro nas últimas décadas. Através desses exemplos, fica evidente a necessidade e a importância de ter governantes e agentes públicos sensíveis às demandas sociais. O aumento do número de mecanismos de defesa das mulheres e do acolhimento de denúncias permitiu ao Estado ter um registro mais verdadeiro dos casos de violência contra as mulheres, além do inédito

registro de feminicídio. Desta maneira, a sociedade passa a ter consciência dos índices de violência contra as mulheres, causada pelas desigualdades históricas de gênero.

Ressalto a importância de governantes comprometidos com esta temática, pois, acredito que cabe ao Estado brasileiro, através de políticas públicas, assumir papel central no estímulo ao desenvolvimento de relações mais igualitárias, sem discriminação de gênero em todas as áreas e esferas. Na última campanha eleitoral para a presidência, realizada em 2018, o então candidato Jair Messias Bolsonaro e seus apoiadores mantinham um discurso que questionava e deslegitimava temas como os das questões de gênero; tema este que a população brasileira estava começando a entender como merecedores de atenção.

Com a eleição do referido candidato, o discurso de campanha se traduziu nas práticas de governo. Segundo o portal do Governo Federal (<https://www.gov.br/>), Bolsonaro já sancionou 14 novas leis que beneficiam e protegem as mulheres. No entanto, aprovar leis não significa, necessariamente, avanços, pois, se as novas formas jurídicas reduzem recursos e não dialogam com o cotidiano enfrentado pela população feminina, estamos criando mais burocracia sem ganhos. Por exemplo, o presidente publicou o decreto nº 10.112, de 12 de novembro de 2019¹⁴ que desresponsabiliza o Estado em relação à manutenção das Casas da Mulher Brasileira, sob justificativa de que elas funcionam em apenas seis estados (Mato Grosso do Sul, Distrito Federal, Maranhão, Ceará, Paraná, Roraima e São Paulo) e que geram um custo alto para o Governo Federal.

Com a justificativa de necessidade de corte de gastos, extinguiu e fundiu ministérios em um só, reformulando a organização ministerial. O antigo Ministério de Direitos Humanos passou a chamar-se Ministério da Mulher, da Família e Direitos Humanos. Embora tenha sido escolhida uma mulher para o cargo de Ministra, Damares Regina Alves, esta se manteve alinhada às ideias do presidente, reproduzindo o machismo em seus discursos e práticas.

A fusão ministerial levou a extinção da secretaria que se dedicava, de maneira mais direcionada, às demandas de gênero. Uma mudança polêmica foi a retirada da comunidade LGBT da carta de diretrizes de Direitos Humanos do ministério. A carta estabelece para quais grupos serão promovidas políticas de direitos humanos: “da mulher, da família, da criança e do adolescente, da juventude, do idoso, da pessoa com deficiência, da população negra, das minorias étnicas e sociais e do índio”¹⁵. Desta maneira, a exclusão da sigla LGBT das diretrizes para os Direitos Humanos e a utilização da palavra “Mulher” no singular significa um retrocesso institucional, já que estabelece para quais grupos serão promovidas as políticas

¹⁴ <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.112-de-12-de-novembro-de-2019-227655482>

¹⁵ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Mpv/mpv870.htm

de direitos humanos, desconsiderando a pluralidade das mulheres e as pessoas que compõem a comunidade LGBT.

3.4 METÁFORAS COMO FERRAMENTAS CONCEITUAIS

Conforme mencionamos anteriormente, as mulheres enfrentam dificuldades, preconceitos e barreiras para que possam ocupar espaços sociais e desempenhar seus múltiplos papéis. No mercado de trabalho, observou-se que as mulheres encontram dificuldades em progredirem, por exemplo, para níveis mais altos em suas carreiras, e isso não ocorre por falta de qualificação.

Para representar as dificuldades e barreiras, a literatura faz uso da figura de linguagem “metáfora”. Apresento agora algumas metáforas como ferramentas conceituais que irão ajudar no entendimento, bem como, servirão para ilustrar os fenômenos de segregação de gênero e a sub-representação de mulheres em cargos de liderança e gestão.

Chamamos de figura de linguagem os recursos expressivos empregados para gerar efeitos nos discursos, ampliando a ideia que se pretende passar e que não seria possível com o uso restrito e literal das palavras. Esses recursos podem dar o efeito de exagero, ausência, similaridade, lirismo ou estranheza, priorizando a alteração da construção das sentenças ou da semântica (o significado) ou da sonoridade (a forma).

As figuras de linguagem são recursos que tornam mais expressivas as mensagens. Subdividem-se em figuras de som, figuras de construção, figuras de pensamento e figuras de palavras. Dentre as figuras de palavras, a metáfora, que consiste em empregar um termo com significado diferente do habitual, com base numa relação de similaridade entre o sentido próprio e o sentido figurado. A metáfora implica, pois, uma comparação em que o conectivo comparativo fica subentendido.

Iniciaremos pela metáfora do “teto de vidro” (*glass ceiling*) – que se refere às barreiras enfrentadas por mulheres que tentam ou aspiram ocupar cargos seniores ou de gestão (além de níveis salariais mais altos) em corporações, governo, educação e organizações sem fins lucrativos. Também pode se referir a questões raciais e minorias étnicas, e a homens, quando enfrentam barreiras ao avanço.

Atribui-se o uso do termo aos jornalistas Hymowitz e Schellhardt. Em 1986, foi publicado no *Wall Street Journal* uma reportagem sobre as mulheres no mundo corporativo. Segundo Steil (1997, p. 62), o conceito fora introduzido para descrever “[...] uma barreira

que, de tão sutil, é transparente, mas suficiente forte para evitar a ascensão de mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional”.

Hymowitz e Schellhardt pretendiam analisar questões sobre a carreira feminina em organizações naquele país (JOHNSON, 2003), motivados pela constatação de que, na década de oitenta, as mulheres entraram consideravelmente no mercado de trabalho. Entretanto, as mulheres o faziam por opção, diferentemente do que ocorreu no período da segunda guerra mundial, quando a força de trabalho feminina ocupou espaço pela necessidade de um período entre e pós-guerra.

Imaginava-se que com o aumento do número de mulheres nas organizações haveria um equilíbrio na proporção entre homens e mulheres nos diferentes níveis hierárquicos dessas organizações. Para surpresa dos jornalistas, a realidade constatada, ao final da pesquisa, foi bem diferente; tratando-se dos cargos mais elevados, a participação e o acesso feminino eram ínfimos.

Desta maneira, Hymowitz e Schellhardt (1986) escreveram o artigo “*The Glass Ceiling: Why Women Can’t Seem to Break the Invisible Barrier That Blocks Them from The Top Jobs*”, no qual afirmam que o acesso das mulheres aos cargos mais elevados de suas carreiras estava diretamente ligado não só à cultura da sociedade, como também à cultura corporativa de suas organizações.

Pode-se observar que a sub-representação nos cargos de comando das organizações e, conseqüentemente, nas altas esferas do poder, do prestígio e das remunerações, ocorre em função da menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira (VAZ, 2013).

Bendl e Schmidt (2010) afirmam que a metáfora “teto de vidro” é considerada um dispositivo para capturar e explicar as dimensões simbólicas da discriminação contra as mulheres e outros grupos nas organizações.

Na continuidade da minha pesquisa, deparei-me com a incongruência em relação a quem usou o termo teto de vidro pela primeira vez. Embora, como já foi supramencionada, a maioria da literatura sobre o tema atribua a criação e uso aos jornalistas Hymowitz e Schellhardt, encontrei no site BBC News a matéria intitulada “*100 Women: 'Why I invented the glass ceiling phrase'*” da escritora americana Marilyn Loden— consultora de administração, advogada da diversidade e empresária—, quando o termo “Teto de Vidro” completou 40 anos de sua primeira utilização.

Na ocasião, Loden (2017) afirma:

Eu usei a frase "teto de vidro" pela primeira vez em 1978, durante um painel de discussão sobre as aspirações das mulheres. Ao ouvir, observei como as participantes do painel (mulheres) se concentraram nas deficiências da socialização das mulheres, nas maneiras autodepreciativas pelas quais as mulheres se comportavam e na fraca autoimagem que muitas mulheres aparentemente carregavam (LODEN, 2017, p. 1, tradução nossa).

Sendo assim, há registros que comprovam que Marilyn Loden fora a criadora do termo “Teto de vidro”. Outra metáfora utilizada é a metáfora do “chão pegajoso” (*sticky floor*), a qual representa os obstáculos enfrentados pelas mulheres no início das suas carreiras profissionais. São estas barreiras que trazem dificuldades para que as mulheres tenham oportunidades igualitárias, que as façam progredir para posições intermédias, alcançando condições de trabalho e salariais iguais aos dos homens.

Se o “teto de vidro” ilustra os obstáculos que as mulheres enfrentam relativamente à ascensão aos últimos patamares da estrutura organizacional, o “chão pegajoso” remete, portanto, às restrições em que muitas mulheres se deparam assim que iniciam o seu percurso laboral e aos obstáculos estruturais que impedem qualquer progressão na carreira profissional (BERHEIDE, 1992).

Esta situação pode ser verificada em todos os tipos de organizações e instituições, quer sejam públicas ou privadas, centrais ou locais ou em organizações sem fins lucrativos. Existe a tendência de que as mulheres sejam contratadas para funções consideradas tradicionalmente “femininas”, as quais oferecem pouca ou nenhuma oportunidade de ascensão funcional na estrutura organizacional, fazendo com que, desta maneira, as mulheres permaneçam retidas na base estrutural da hierarquia.

Tratarei agora da metáfora da “tubulação com vazamento ou cano que pinga” (*leaky pipeline*), a qual é utilizada para representar a situação das mulheres nas áreas ligadas à ciência, tecnologia, engenharia e matemática e que, por motivos diversos, abandonam a carreira. Os estudos mostram que em muitas sociedades, apesar de as mulheres possuírem níveis de formação superiores aos dos homens, e de obterem melhores resultados académicos, é expressivo o número daquelas que desistem das respetivas carreiras profissionais ou que não vislumbram qualquer oportunidade de mobilidade ascendente (BLICKENSTAFF, 2005).

Desta maneira, há consequências negativas para as organizações, uma vez que este processo implica em uma perda assinalável de saber e conhecimento. Mulheres que poderiam ser excelentes profissionais e contribuir significativamente em suas áreas saem da atividade, resultando no fenómeno conhecido como “fuga de cérebros silenciosa” (HEWLETT; LUCE, 2005, 2006).

Para representar a rápida ascensão na carreira profissional dos homens, em comparação com a progressão mais lenta das mulheres, a autora inglesa Christine L. Williams utilizou a metáfora “escada rolante invisível” ou elevador de vidro (*glass escalator*). A situação pode ser observada nas áreas de atuação em que há predominância de profissionais do sexo feminino.

Outra situação evidenciada por Williams (1995) foi o fato de que, ao contrário do que se observa com as mulheres que exercem profissões tidas como masculinas, os homens em profissões “femininas” não sofrem exatamente discriminações, ou seja, eles conseguem manter os privilégios masculinos ocupando os cargos mais elevados e as posições de maior prestígio e salário.

Essas informações reforçaram os argumentos de que as organizações não são neutras do ponto de vista do gênero, mas, sim, influenciadas. As organizações tendem a refletir a ordem de gênero mais vasta e os enviesamentos de gênero – isto é, os fatores sociais e culturais que privilegiam as concepções acerca dos atributos masculinos em detrimento dos femininos (LEWIS; SIMPSON, 2012).

Há situações em que as mulheres conseguem superar barreiras, atingindo cargos elevados. No entanto, ao exercerem suas atribuições deparam-se com metas e objetivos pouco realistas, que exigem demais das suas competências e que podem comprometer o seu desempenho ou até mesmo as suas carreiras. Para representar essas situações, foi sugerida por Michele Kim Ryan e Stephen Alexander Haslam, a metáfora “precipício de vidro” (*glass cliff*).

Esses autores chamaram a atenção para um ponto bastante relevante. Existem circunstâncias específicas em que as mulheres, finalmente, conseguem quebrar o “teto de vidro”, porém, ao assumirem o cargo de gestão, deparam-se com situações de declínio e crise na *performance* do negócio, ou situações em que não existam recursos humanos ou financeiros para o êxito das atividades. Desta maneira, verifica-se que a ascensão profissional não se deu apenas pela competência e merecimento da mulher, na verdade, os homens daquela organização se negaram a assumir cargos de liderança em situações de risco.

O estudo em questão buscou demonstrar que as mulheres – mais do que os homens – têm uma maior probabilidade de ocupar lugares de elevada responsabilidade em contextos de crise ou quando é elevado o risco de fracasso (RYAN; HASLAM, 2005). Eles chamaram essa tendência de viés “TCTF” (sigla em inglês para *think crisis, think female*), ou “pense em crise, pense em mulher”.

A metáfora da “parede de fogo” (*firewall*) é mais recente e foi usada pela primeira vez em 2010 por Regine Bendl e Angelika Schmidt. Essa metáfora nos leva a compreender as organizações como um conjunto de práticas institucionais, como espaços perpassados por discursos e narrativas, relações sociais, valores, normas, rotinas e representações sociais associadas ao gênero. *Firewall*, que é um termo utilizado na área da informática, é uma espécie de barreira criada via programação para prevenir que o computador seja invadido por pessoas externas através da Internet. No entanto, essa barreira de proteção possui regras claras e podem ser publicadas para que todos possam saber como se dá o seu funcionamento.

Nas organizações e instituições, Bendl e Schmidt (2010) consideram que, como ocorre na informática, existe também o bloqueio no acesso às informações. Alguém define quem tem acesso e o que pode ser acessado pelos membros da organização. Assim, a metáfora *firewall* representa que as barreiras são criadas por pessoas que também discriminam o acesso de outras. Só que nesse caso, as regras não são claras e conhecidas por todos. Os autores ainda fazem referência entre o *firewall* e a figura do *gatekeeper*, termo em inglês utilizado para os jornalistas cuja função é definir o que será noticiado ou como aquilo será noticiado, já que as notícias representam, muitas vezes, os interesses dos que controlam os meios de comunicação.

As relações de gênero fazem com que as mulheres sejam vistas como “intrusas” e a elas é negado o acesso a determinados conteúdos e informações pelo grupo dominante. Essas mulheres são sujeitas a manifestações hostis de polarização e exclusão (dinâmicas que reforçam a relevância da metáfora *firewall*).

Observamos que as metáforas anteriores se referiam aos obstáculos organizacionais em determinadas etapas da carreira profissional das mulheres, algumas delas, identificadas no início da carreira e outras quando as mulheres chegam aos cargos mais elevados. Porém, há uma metáfora que, segundo Eagly e Carli (2007), representa melhor os desequilíbrios de gênero existentes na gestão, ilustrando as várias frentes que compõem as trajetórias e as experiências das mulheres, realçando a acumulação de muitos obstáculos ao longo desse percurso. A “metáfora do labirinto”, conforme os referidos autores, aplica-se a situações diversas, até mesmo fora da vida profissional da mulher, que interferem nas suas carreiras.

Podemos citar como exemplos da metáfora do labirinto: as ideologias e os estereótipos de gênero, obstáculos de natureza institucional, a ausência de políticas públicas que promovam a igualdade de gênero e, até mesmo, fatos como a dupla ou tripla jornada feminina com os cuidados com a casa e com a família. “[...] A metáfora teto de vidro não

integra a complexidade e a diversidade de desafios que as mulheres enfrentam no seu percurso até atingir a liderança” (EAGLY; CARLI, 2007, p. 64).

Como bem explica Casaca (2018), a sub-representação de mulheres em cargos elevados de tomada de decisão deve-se, assim, a fatores de natureza organizacional, institucional, familiar, social e individual. Portanto, é pertinente comparar a vida das mulheres a um labirinto, no qual o percurso é exigente e sinuoso, como uma rede complexa de vias cercadas por inúmeros obstáculos, por cruzamentos intrincados e caminhos conflitantes, curvas, desvios, ou mesmo becos sem saída. As experiências associadas ao labirinto podem originar efeitos psicológicos negativos, gerando desencorajamento e atenuando a ambição profissional. Tal metáfora representa, inclusive, todas as dificuldades que privam as mulheres de se prepararem, de forma adequada, para realizarem um concurso público, por exemplo.

Como foi mencionado na introdução desta pesquisa, o concurso público garante imparcialidade e equaliza as chances de quem se submete ao processo seletivo. No entanto, ao considerarmos os caminhos percorridos por homens e mulheres antes da realização deste concurso, pode-se comprovar que as atribuições de papéis múltiplos— como o cuidado com as tarefas do lar— tendem a interferir mais a vida das mulheres. Utilizaremos as metáforas supracitadas em nosso questionário de pesquisa, para investigarmos o histórico e a situação atual da presença feminina e o acesso aos cargos de gestão do CCA/UFPB.

4 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos escolhidos para a realização desta pesquisa, caracterizando-os quanto à sua tipologia e aos sujeitos envolvidos, situando e descrevendo o campo em que se inserem, além dos instrumentos utilizados para coleta dos dados e do passo a passo no qual se demonstram as etapas que foram executadas para a obtenção dos dados e a forma que foram tratados, representados e analisados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Lakatos (2003), pesquisar é executar um procedimento formal com método de pensamento reflexivo e controlado conforme requer o trabalho científico. Constitui-se no caminho para reconhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais. É um processo que vai além da busca pela verdade: é encontrar respostas para assuntos

propostos, utilizando métodos científicos. "A pesquisa científica básica deve ser motivada pela curiosidade e suas descobertas devem ser divulgadas para toda a comunidade, possibilitando assim a transmissão e debate do conhecimento". (GIL, 2010 p. 26). Desta maneira, pelo seu intuito de buscar/gerar novos conhecimentos teóricos úteis para aumentar o conhecimento sobre o assunto em questão, no Campus II da UFPB (e até em outros âmbitos fora do contexto acadêmico), esta pesquisa caracteriza-se como sendo de natureza básica.

O conceito de "Estudo de Caso" é atribuído ao tipo de pesquisa que consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade, a fim de estudar aspectos variados de suas vidas, de acordo com o assunto da pesquisa. Este tipo de pesquisa, que pode ser qualitativa e/ou quantitativa, é entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 60).

Considerando que o CCA é um campus com características geográficas e históricas que o diferem dos demais campi da UFPB e pelo fato da investigação ter como foco parte da sua comunidade (as mulheres gestoras), esta pesquisa é considerada como "Estudo de Caso".

Para atingir os objetivos desta pesquisa, optei por classificá-la como pesquisa exploratória e descritiva, devido ao uso dos seguintes recursos metodológicos: fontes bibliográficas, documentos, relatórios, entrevistas para maior aprofundamento do tema. As pesquisas exploratórias "tem como principal objetivo o fornecimento de critérios sobre a situação-problema enfrentada pelo pesquisador e sua compreensão" (MALHOTRA, 2001, p.106), ao passo que as pesquisas descritivas adotam "como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno" (GIL, 1991, p. 46). A natureza deste estudo é quanti-quali. Como o próprio nome sugere, representa a combinação das modalidades quantitativa e qualitativa, aproveitando-se o que há de melhor das duas (ARAÚJO; OLIVEIRA, 1997).

Assim, utilizei a avaliação quantitativa no que se refere aos dados sobre a participação das mulheres nos cargos de gestão do CCA/UFPB e na comparação com a participação dos homens nos mesmos cargos e níveis organizacionais. Já na abordagem qualitativa, fiz uso da busca de informações e reflexões a respeito de possíveis situações e normativas que indiquem situações de discriminação organizacional. Tomei como base as metáforas que simbolizam as barreiras enfrentadas pelas mulheres no mundo do trabalho. Busquei por meio de um questionário, com perguntas semiestruturadas e fechadas, informações relevantes para a

compreensão de como se dá o acesso aos cargos de gestão no CCA/UFPB, e como isso influencia na representatividade feminina nestes cargos.

Devido ao uso de documentos e arquivos institucionais, utilizei, também, a análise documental, o que tornou possível a realização do levantamento da situação passada e atual da instituição, e exequível a análise e o comparativo necessários para interpretação dos dados que foram obtidos. Realizou-se uma análise documental em livros de Ata que registram as reuniões do Conselho de Centro do Centro de Ciências Agrárias e em outros documentos pertencentes à Diretoria do Centro de Ciências Agrárias, às coordenações de graduação e de pós-graduação, e às secretarias dos departamentos da referida instituição.

Como instrumentos para coleta de dados, foram utilizadas entrevistas já realizadas, há alguns anos (2011), atas e outros documentos oficiais da instituição; e um questionário, a fim de se obter uma melhor apreciação do conteúdo apresentado na pesquisa.

Rampazzo (2005, p. 51) assim conceitua:

Toda pesquisa implica o levantamento de dados de variadas fontes. Quando o levantamento ocorre no próprio local onde os fenômenos acontecem, temos uma documentação direta (por exemplo, na entrevista). E, quando o pesquisador procura o levantamento que outros já fizeram temos a documentação indireta. A documentação indireta, por sua vez, pode ser encontrada nas fontes primárias, ou na bibliografia (livros e artigos). No primeiro caso, a pesquisa é documental; no segundo, bibliográfica.

Desta maneira, para a realização desta pesquisa, utilizei-me das fontes primárias, visto que tenho posse e produzi dados que ainda não foram analisados, e das secundárias, devido à pesquisa e coleta de informações bibliográficas pautadas no assunto/objeto de estudo.

Por ocasião do Jubileu de Diamante do CCA/UFPB, no ano de 2011, participei, como produtor, da realização de um vídeo documentário institucional, juntamente com a equipe da “TV UFPB”. Para a elaboração desse vídeo, foram realizadas diversas entrevistas com pessoas da instituição, dentre elas: a Profa. Nyedja do Nascimento Silva, Profa. Maria das Dores Monteiro Baracho e o historiador Francisco Tancredo Torres. Eles fizeram parte da história do Centro de Ciências Agrárias e nos forneceram informações que serviram de material para este trabalho. O vídeo, em sua forma editada (publicado em: <https://youtu.be/zCvmrdGLgs0>), servirá de material comprobatório para esta pesquisa, além de compor excelente material de registro histórico.

Os resultados foram organizados por meio de quadros e tabelas, para explanação das respostas do questionário obtidas em formato textual; utilizei os gráficos para apresentar os

dados quantitativo-numéricos. Procedi com a análise dos dados por meio de inferência levantada a partir das informações obtidas no questionário utilizado, aliadas às teorias, conceitos e aplicações discutidas ao longo da pesquisa.

4.2 CAMPO E SUJEITOS DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa pautada na participação e no processo de acesso das mulheres aos cargos de gestão, procurei captar a opinião de algumas mulheres do CCA sobre o tema, bem como tomar conhecimento das suas demandas, enquanto servidoras da instituição, para apresentá-las à direção de centro.

Vale salientar que houve adaptação no método de coleta de dados desta pesquisa. A priori, estava prevista a realização de entrevistas semiestruturadas com todas as possíveis participantes que se enquadravam no perfil do *corpus* deste trabalho. No entanto, em função de estarmos cumprindo isolamento social desde março de 2020, por conta da pandemia causada pela COVID-19, surgiu a necessidade de adaptação para a entrevista estruturada. As entrevistas foram realizadas via e-mail das participantes, por meio de um formulário virtual através do Google Docs (APÊNDICE 1).

Em princípio, acreditei que a utilização do formulário virtual do Google Docs, enviado por e-mail e por aplicativo de mensagens (*whatsapp*), seria uma ferramenta facilitadora em relação à maior participação das entrevistadas, visto que cada uma delas poderia responder o questionário no horário e momento mais conveniente para si. No entanto, comprovei que a maioria das mulheres que receberam o formulário não participou da pesquisa, embora muitas delas tenham confirmado tanto o recebimento quanto a posterior participação.

Das 64 docentes do nosso centro, apenas 17 responderam o formulário; das 10 servidoras que se enquadram no perfil desta pesquisa, sete participaram. A taxa de retorno foi de 24 questionários, o que corresponde a 32,43% da amostra total. De acordo com Lakatos e Marconi (2003), a taxa média de retorno deste tipo de formulário é de 25%. Desta maneira, consegui um percentual acima da média prevista. Os dados conseguidos foram tabulados e calculados em percentuais básicos. Os resultados deste instrumento de coleta serão apresentados neste trabalho em forma de gráficos e tabelas.

O instrumento de coleta de dados foi enviado com todas as explicações necessárias, relativas à identificação do pesquisador e seu programa de mestrado, aprovação pelo comitê de ética, anuência do CCA e garantia de anonimato às participantes da pesquisa. Como

pretendia investigar o acesso feminino aos cargos de gestão, enviei o formulário para as docentes que não estavam ocupando cargos de gestão na atualidade; ou seja, pretendia investigar como se configuram as oportunidades para aquelas mulheres que ainda não alcançaram cargos de gestão, compreendendo o que as impede ou dificulta de fazê-lo. A pesquisa contemplou também a experiência daquelas que já ocuparam esses cargos, buscando saber se encontraram barreiras de gênero em suas carreiras na gestão, conforme abordamos na seção sobre as metáforas que representam barreiras.

Não enviei o formulário para todas as servidoras técnico-administrativas, já que as funções que esta categoria ocupa, geralmente, são determinadas quando se presta o concurso público, o que faz com que não haja rotatividade nos cargos por elas ocupados. Dessa forma, uma técnica-administrativa tende a passar todos os anos da sua carreira profissional ocupando a mesma função. Ressalto, ainda, que não foram consideradas professoras visitantes, voluntárias e/ou substitutas e nem servidoras terceirizadas, pois a elas não é permitido assumir cargos de gestão. Fez-se necessário demonstrar um comparativo entre o número de mulheres e homens, nas duas categorias funcionais (docentes e técnico-administrativos), do Campus II, para que eu pudesse verificar a representatividade feminina nesta instituição.

De forma geral, o objetivo das perguntas foi observar e analisar, entre outros aspectos, como a história do CCA reflete na ocupação dos cargos de gestão em relação ao gênero, na atualidade: se há equidade nas oportunidades para que as mulheres ocupem cargos de alta hierarquia; se há preconceitos e barreiras que impedem ou dificultam as carreiras profissionais das mulheres; quais as demandas ou melhorias gerenciais que possam tornar o CCA uma instituição com equidade de gênero no âmbito da gestão.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Nesta seção, serão apresentados os dados e informações obtidas através da pesquisa documental, bem como através do formulário de pesquisa. Atendendo a um dos meus objetivos específicos, que é fazer um registro oficial de algumas informações históricas referentes ao CCA, darei início a contextualização histórica do referido centro.

5.1 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO CCA/UFPB

Para a contextualização histórica da instituição lócus desta pesquisa, utilizarei informações reunidas no site oficial do CCA¹⁶, assim como as apresentadas no discurso do historiador Francisco Tancredo Torres¹⁷. Conforme essas fontes, a revolução de 1930 fez com que as classes urbanas e rurais experimentassem mudanças socioculturais. Tais mudanças fizeram com que os setores da classe média, assimiladores das ideologias sociais das camadas superiores, buscassem melhores condições de vida com o intuito de conseguirem maior destaque e status sociais.

Era perceptível que a grande maioria dos membros destas camadas sociais era impossibilitada deste feito através de grandes negócios. Dessa forma, o diploma foi visualizado como instrumento eficaz de subida de patamares sociais. Naquela época, era honrada a família que tivesse profissionais como: médico, advogado ou padre, profissões de destaque das famílias da elite e, portanto, firmadas como carreiras tradicionais.

Os cursos técnicos eram raros, ainda, e restringiam-se ao nível médio de formação profissional. Então, por que Agronomia? A explicação está num pacto político firmado depois de 1930. Um filho da terra, Dr. José Américo de Almeida, pessoa atuante nas mobilizações tenentistas e no movimento regional modernista, conseguiu destaque político de tal forma que ocupou o cargo de Ministro de Viação e Obras Públicas, no Governo do Presidente Getúlio Vargas.

José Américo tornara-se amigo do Presidente e usou de sua influência e amizade para fazer com que outro ministério, que se encontrava sem ocupante (o Ministério de Agricultura), coubesse ao então tenente Juarez do Nascimento Fernandes Távora. Desta maneira, José Américo e Juarez Távora estabeleceram entre si um compromisso: em

¹⁶ <http://www.cca.ufpb.br/cca/contents/paginas/institucional/sobre-cca/historico>

¹⁷ Francisco Tancredo Torres - Livreto “Palestra em Sessão Solene do Conselho de Centro do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal da Paraíba, por ocasião do 60º Aniversário da ex-Escola de Agronomia do Nordeste”

retribuição ao favor prestado por José Américo, Juarez Távora usaria de seu futuro cargo para proceder à criação de uma escola superior vinculada ao Ministério da Agricultura. Assim foi prometido, assim foi cumprido. Eis a explicação para a criação de uma Escola de Agronomia e não de uma escola que contemplasse um dos cursos tradicionais já mencionados.

José Américo pensou em aproveitar o potencial agrícola da região, além de tentar revitalizar a cidade de Areia, à época, bastante defasada economicamente. No processo que antecedeu a concretização desse empreendimento, viera à Areia o Presidente Getúlio Vargas, advindo dessa visita o sinal para a criação da Escola de Agronomia, em regime de acordo com o Governo Estadual do Dr. Gratuliano de Brito, interventor do Estado. O Presidente e sua comitiva saíram impressionados com as demonstrações do potencial agrícola da região.

Em curto espaço de tempo, estavam concluídas as obras de edificações do estabelecimento, situado a três quilômetros de distância da cidade de Areia, na propriedade “Várzea”, antigo engenho de moer cana, de produzir rapadura e cachaça. A criação da Escola de Agronomia da Parahyba se deu através do Decreto Estadual Nº 478, de 12 de janeiro de 1934, o qual criou a escola em regime de acordo entre os Governos Estadual e Federal, atribuindo um crédito de 700:000\$000 (setecentos contos de réis) para as despesas com a sua construção.

A criação foi referendada pelo Decreto Estadual Nº 696, de 02 de abril de 1936, que lhe deu o regulamento. A Inauguração da Escola ocorreu em 15 de abril de 1936 pelo Dr. José de Sousa Maciel, Presidente da Assembleia Legislativa da Paraíba, ocupando, na época, interinamente o Governo do Estado. A Escola de Agronomia iniciou suas atividades com o curso médio, depois transformado em Curso Agro técnico e Curso Colegial Agrícola, extinto em 1971. Formou ao longo deste tempo 417 técnicos agrícolas.

O ensino superior teve início com a realização do seu 1º vestibular do curso de Agronomia, que ocorreu no ano de 1937. A 1ª colação de grau ocorreu no dia 1º de dezembro de 1940. Formaram-se 08 engenheiros agrônomos. O reconhecimento do curso de Agronomia ocorreu pelo Decreto Federal Nº 5347, de 06 de março de 1940. A Escola de Agronomia foi federalizada pela Lei Federal Nº 1055, de 16 de janeiro de 1950. A transferência dos bens para o patrimônio nacional ocorreu pelo Decreto Estadual Nº 461, de 21 de março de 1950. A Escola de Agronomia do Nordeste funcionou em regime de acordo com o Governo Federal até o ano de 1950, quando pela Lei Nº 1055, de 16 de janeiro, passou a ser uma instituição federal, subordinada à Superintendência do Ensino Agrícola e Veterinário do Ministério da Agricultura.

Com o Decreto Federal 60.731, de 19 de maio de 1967, subordinou-se ao Ministério da Educação e Cultura, ligado à Diretoria do Ensino Superior. Submeteu-se à Diretoria do Ensino Superior do Ministério da Educação e Cultura através do Parecer Nº 60.731, de 1º de maio de 1967. E foi integrada à UFPB pelo Decreto Presidencial Nº 62.715, de 16 de maio de 1968.

A Universidade Federal da Paraíba foi criada pela Lei Estadual Nº 1.366, de 02 de dezembro de 1955 e federalizada pela Lei Nº 3.835, de 13/12/1960. Com o advento da Reforma Cêntrica, — Lei nº 5540 e Decreto-Lei de 28 de novembro de 1968— a EAN foi, em 5 de abril de 1974, dividida em dois Departamentos – Agro-Zootécnico e Agro-Biológico e incorporada ao Centro de Ciências e Tecnologia, em Campina Grande.

A Criação do Curso de Graduação em Zootecnia se deu através da Resolução Nº 79 de 2 de setembro de 1976, do CONSUNI. Nesse ano, com a criação do Curso de Zootecnia, a antiga EAN passa a ser denominada Centro de Ciências Agrárias, com 4 departamentos: Fitotecnia, Zootecnia, Solos e Engenharia Rural e Ciências Fundamentais e Sociais. Instalou-se sua primeira Diretoria em 18 de dezembro de 1978.

É necessário salientar alguns fatos que compõem a história do Centro de Ciências Agrárias para uma melhor compreensão da trajetória feminina nesta instituição. A Escola de Agronomia não teve o resultado esperado pelo seu idealizador. O número de alunos era muito aquém das expectativas e o índice de graduados só aumentou após a década de 1950. O funcionamento de instituições congêneres nos estados vizinhos, Ceará e Pernambuco, as dificuldades de funcionamento provenientes da escassez de recursos e a dificuldade de acesso afastaram a clientela potencial estudantil para outros centros, contribuindo para a pouca procura da instituição.

Embora houvesse potencial agrícola na região, a sociedade areense, vendo as dificuldades e a escassez de recursos no início de funcionamento da EAN, passou a criticar José Américo de Almeida por ter trazido uma Escola Superior em Agronomia e não um curso como os tradicionais, anteriormente citados.

Diante das críticas, José Américo chegou a afirmar, como resposta à sociedade areense: “se de nada servir, esta Escola servirá ao menos para casar minhas conterrâneas”. Em meu entendimento, a afirmação retrata o pensamento da época sobre as mulheres. O pensamento que as mulheres deveriam apenas se dedicar a encontrar um “bom partido”, se casar, cuidar do lar e da família. Ficava claro com aquela declaração, feita pelo político mais influente e escritor mais famoso da cidade até hoje, a compreensão objetificadora e reducionista sobre a vida e a capacidade das mulheres.

Os alunos internos procediam, em sua maioria, dos estados circunvizinhos à Paraíba como também dos estados mais distantes: Alagoas, Sergipe, Bahia, Maranhão e Piauí. Por esse motivo, tais alunos só voltavam às suas terras de origem por ocasião das férias de junho e/ou de dezembro.

A permanência dos alunos da EAN na cidade, por longos períodos, contribuiu, de fato, para que ocorressem muitos casamentos entre as mulheres areenses e os docentes e discentes da instituição. A pedido de José Américo de Almeida, a sua amiga e primeira professora da rede municipal, Dona Júlia Verônica Leal, ficara incumbida de enviar um relatório anual o qual dava conta dos casamentos realizados entre os membros da comunidade da EAN e as moças areenses. Mais de 150 casamentos foram relatados por aquela professora.

Historicamente, diversas teorias buscaram explicar o papel das mulheres na sociedade. Mais que explicar, a maioria delas acabou por reforçar a ideia de inferioridade feminina, a sua submissão ao lar e aos filhos perante o papel ativo do homem na sociedade (APELLÁNIZ, 1997).

As mulheres, na época da fundação da EAN, eram tidas como subalternas, tinham o objetivo de casar-se para viver em função do marido e da família, fazendo tão somente aquilo que o esposo lhes permitisse ou lhes ordenasse fazer. Sob essa ótica masculina, a EAN foi criada.

Como visto, a EAN foi criada sem cogitar a possibilidade de haver presença feminina, seja como discente, docente ou servidora técnico-administrativa, muito menos, em cargos de gestão ou à frente de sua direção. Como ocorreu em todo o mundo e em todos os setores, as mulheres foram— com muita luta e dedicação— ocupando os espaços. Não foi diferente no CCA.

Atualmente, alguns setores do Campus são chefiados por mulheres, tem-se número considerável de técnico-administrativas, docentes e discentes do sexo feminino. Para que chegássemos à mudança de hoje, houve quem deu os primeiros passos, as mulheres pioneiras, as que descreveremos a seguir.

5.2 ELAS FIZERAM HISTÓRIA

Ao longo dos tempos, tem-se a oportunidade de ver a trajetória das mulheres em relação às suas inserções no mercado de trabalho, na educação, em postos de trabalho e em funções que, no passado, não se ousaria pensar que fossem ocupadas por elas. Verifica-se que não foi e nem tem sido fácil a conquista desses espaços, nem a busca pela igualdade de

oportunidades, o acesso à educação, a livre escolha da profissão, as mesmas oportunidades no mundo do trabalho e a sua ascensão a cargos gerenciais, que ainda deixam a desejar. Passemos às informações sobre as mulheres que deram os primeiros passos na Escola de Agronomia, fazendo possível escrever a história feminina nesta instituição.

NYEDJA DO NASCIMENTO SILVA



Nyedja do Nascimento Silva - Fonte: Ivandro Candido

Nasceu em João Pessoa no dia 19 de novembro de 1926, onde passou toda a sua infância e adolescência. No Ensino Médio, estudou no Liceu Paraibano, tendo como um dos seus sonhos fazer um curso superior. Ao terminar o ensino médio, em 1946, aos 20 anos de idade, Nyedja do Nascimento prestou vestibular para o curso de Agronomia, sendo classificada em quinto lugar. Era a primeira mulher a ingressar como aluna no curso. Morou, inicialmente, por três meses na residência do motorista da Diretoria da instituição, o senhor José Romualdo. Em 1947, passou a residir em uma “casinha” (nome dado até recentemente às casas femininas dos alojamentos) na EAN. Nesse ano, passou a funcionar a Vila Acadêmica, composta por 8 casas que alojavam 6 alunos em cada uma delas. Havia um refeitório central com uma cozinha.

Nyedja do Nascimento teve como única opção dividir um quarto com “Dona Maria Flor”, a cozinheira do refeitório; assim permaneceu durante toda a realização do seu curso. Até a conclusão da graduação, permaneceu sendo a única mulher estudante da EAN. Embora seja bastante conhecida a informação que Nyedja fora a primeira paraibana a se tornar engenheira agrônoma, apurei que, na verdade, ela fora a segunda paraibana a seguir essa profissão, já que a primeira, Francisca Loureiro Pegado, se formou pela Escola de Agronomia

do Ceará na turma de 1939¹⁸. Neydja fora, então, a primeira mulher paraibana a se formar como engenheira agrônoma em uma instituição do estado da Paraíba.

O prof. Jayme Coelho de Moares a tratava carinhosamente por "Ni". Foram seus colegas de turma: Manoel Félix da Silva, Paulo Martins de Abreu, Saulo Assis, Nivaldo Montenegro e Vasconcelos, entre outros, os quais se tornaram, posteriormente, docentes na Escola de Agronomia do Nordeste. Concluído o curso, em 1949, Nyedja trabalhou como professora em Bananeiras, de 1950 a 1951.

A professora Nyedja Silva relatou que sofreu preconceito da família e dos amigos, que a aconselhavam a não vir estudar em uma escola em que só se encontravam homens, segundo eles, a mesma não deveria seguir uma profissão predominantemente masculina. Nyedja relatou que sua mãe não se conformava com a ideia, alegando, inclusive, que por ser muito magra, Nyedja não teria resistência para enfrentar as íngremes ladeiras da cidade de Areia e da EAN.

Segundo ela, recebeu apoio apenas do seu pai, que dizia: “confio em minha filha, sei que ela sabe se portar aonde quer que vá, tudo vai ficar bem e vai dar certo”. O pai incentivou a filha a buscar os seus sonhos. Nyedja do Nascimento Melo, cujo nome de casada passou a ser Nyedja do Nascimento Silva, casou-se com o seu colega de turma, o Engenheiro Agrônomo Manoel Félix da Silva. Formou-se na 9ª Turma no dia 4 de dezembro de 1949, em cerimônia realizada no Salão Nobre. Logo após a sua formatura, Nyedja veio a ser contratada pela EAN e tornou-se a primeira professora da instituição.

TEREZINHA DO MENINO JESUS FONSECA - 2ª mulher a estudar e a se formar na EAN. Formou-se no dia 27 de dezembro de 1955, no Salão de Solos e Engenharia Rural em uma turma composta por 7 pessoas.

¹⁸ <https://www.gov.br/dnocs/pt-br/assuntos/noticias/dnocs-participa-dos-100-anos-da-escola-de-agronomia>

MARIA DAS DORES MONTEIRO BARACHO



Maria das Dores Monteiro Baracho – Fonte: Acervo Casarão “José Rufino de Almeida”

Foi a primeira areense a estudar na Escola de Agronomia e primeira professora natural de Areia da EAN. Nascida em 06 de março de 1932, entrou no curso Agrotécnico da instituição em 1953 e o finalizou em 1955. Assim como Nyedja Nascimento, encontrou no pai o apoio para estudar na Escola de Agronomia. Maria das Dores relatou que recebera muitas críticas pela decisão de estudar na referida escola.

Entrou no Curso Superior em Agronomia no ano 1956, formou-se na 19ª turma, em 12 de dezembro de 1959 (a turma continha 9 pessoas). Após as famílias areenses verem a sua conduta e seu êxito como discente de um curso superior, passaram a aceitar a ideia de mulheres cursando Agronomia. Começou a ensinar na EAN em 1960. Aposentou-se no ano de 1993. Foi, também, a primeira mulher a fazer parte do Conselho de Centro (COC) do Centro de Ciências Agrárias.

Como primeira e única vice-diretora da história do CCA/UFPB, Maria das Dores Monteiro Baracho contribuiu para a gestão dessa instituição no período de 1980 (final da gestão do Prof. Normando Melquíades de Araújo), de janeiro/1981 a janeiro/1985, na gestão do Prof. Msc. Edvaldo Mesquita Beltrão. Até o momento, esse foi o cargo mais alto ocupado por uma mulher na história do CCA/UFPB. A docente ainda fora a primeira mulher a representar o CCA/UFPB junto ao Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e ao Conselho Universitário (CONSUNI), tendo as representações homologadas em 03 de janeiro de 1979 e em 18 de outubro de 1984, respectivamente, em reuniões do Conselho de Centro do CCA.

Doutora “Dôra”, como era carinhosamente conhecida, ainda se dedicou à política no município de Areia-PB. No dia 30 de novembro de 1959, foi registrado no Livro de Atas da

Câmara Municipal de Areia o Termo de Posse da primeira vereadora eleita no município. Ainda fora a primeira mulher a ocupar a função de Presidente no Legislativo. Conforme relatos feitos por membros da sociedade areense, Doutora Dôra enfrentou muitas dificuldades, como presidente da Câmara Municipal. Embora fosse muito atuante e de temperamento forte, sofreu muita pressão por parte dos colegas vereadores ao ponto de deixar a cadeira de Presidente da “Casa de Manoel da Silva”.

RITA DA LUZ



Rita da Luz – Fonte: acervo da família

Nascida em 02 de fevereiro de 1910, foi a servidora mais antiga do CCA. Trabalhava como professora do antigo Centro de Economia Rural Doméstica, do extinto Serviço de Extensão Rural, projeto pioneiro em Extensão Universitária na UFPB.

A Extensão Universitária no CCA remonta de quando ainda era Escola de Agronomia do Nordeste, com a criação e instalação dos Centros Sociais, mais tarde denominados Centros Artesanais Rurais Femininos, em 21 Municípios: Areia, Remígio, Esperança, Alagoa Nova, Lagoa de Roça, Lagoa Seca, Campina Grande, Pocinhos, Gurjão, Boa Vista, Serraria, Picuí, Nova Floresta, Pilões, Alagoa Grande, Serra Redonda, Barra de Santa Rosa, Puxinanã, Massaranduba, Fagundes e Caiçara.

A instituição concedeu 4.941 certificados a alunas dos cursos de Economia Rural Doméstica dos centros Artesanais Rurais Femininos. Dona da Luz, estilista e costureira, contribuiu na formação de muitas mulheres. Aos 102 anos, Dona da Luz, como era conhecida, afirmou que: “a mulher antigamente não valia nada, não podia votar, nem trabalhar. Hoje, tudo mudou; a mulher já chegou até à presidência da República. Isto para mim é motivo de orgulho”. No dia 24 de março de 2013, aos 103 anos, Dona da Luz faleceu.

Houve a informação, por parte do historiador Francisco Tancredo Torres, que Gisela Moreira, secretária do diretor prof. Abel Barbosa da Silva (abril/1948 - junho/1950), assumira a diretoria como substituta, por um curto período, no ano de 1948. No entanto, não encontrei nenhum documento comprobatório para essa informação, e, por esse motivo, Maria das Dores Monteiro Baracho continua sendo a mulher a ocupar, oficialmente, o mais alto cargo (vice-diretora) da história do CCA.

Ainda sobre as primeiras mulheres que tiveram acesso à EAN, vale salientar que havia um extremo respeito por parte de alunos e dos professores para com elas. Tanto é que certas expressões ou palavras eram proibidas para não constranger as mulheres. Como exemplo, o professor de Botânica exigia a não pronúncia do termo “flores brancas” porque correspondia, na linguagem vulgar, a “certos dias das mulheres”. Dessa forma, todos foram orientados a utilizar o termo “flores albas”.

5.3 MULHERES NO SINDICATO

A participação das mulheres nas Secretarias Sindicais do Sindicato dos Trabalhadores em Ensino Superior do Estado da Paraíba - SINTESP e da Associação dos Docentes da Universidade Federal da Paraíba - ADUF se deu conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 2. Mulheres nas representações sindicais do CCA/UFPB

NOME	FUNÇÃO
Rociane Trajano Fonseca	- Primeira e única mulher a ocupar a função de Coordenadora Geral do Sindicato dos Trabalhadores do Ensino Superior da Paraíba (SINTESPB) - Secretária – Areia. - Foi também a primeira representante dos Técnicos-administrativos no Conselho de Centro do CCA/UFPB
Andreia Maria de Oliveira Machado	Vice-presidente do SINTESP/Secretaria – Areia
Ludmila da Paz Gomes da Silva	Primeira e única mulher representante da Associação dos Docentes da Universidade Federal da Paraíba (ADUF-PB), na função de Diretora da Secretaria Adjunta do Campus de Areia-PB.

Fonte: Documentos da Secretária da Diretoria do CCA – Elaborada pelo autor

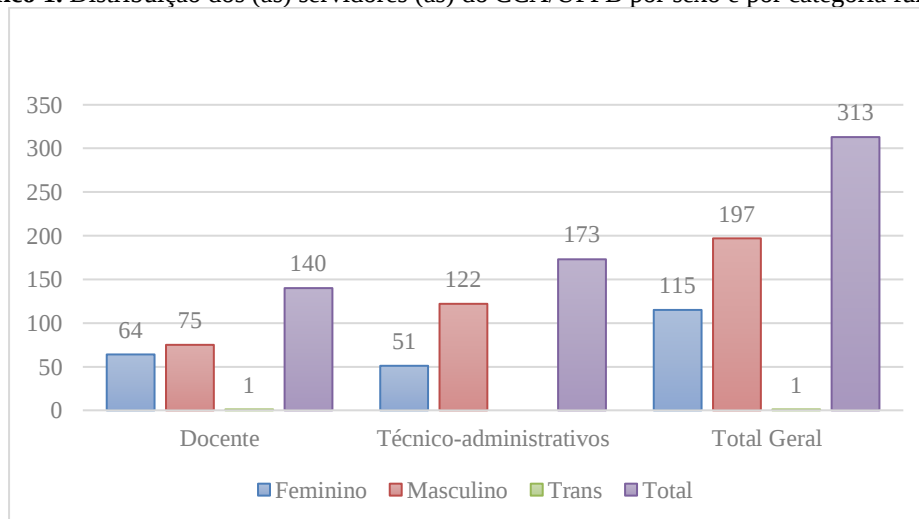
Verifica-se que na esfera da representação sindical há uma baixa participação feminina nos cargos de mais alta hierarquia. Isso nos leva a refletir sobre os motivos que podem fazer com que isso aconteça. Nas funções de secretária e tesoureira, percebe-se maior participação feminina. No entanto, nos cargos de direção e coordenação dos sindicatos, a representatividade é predominantemente dos homens.

Para a análise e interpretação dos dados deste trabalho, foram examinadas as variáveis independente e dependente, procurando mostrar a associação entre elas, bem como a descrição dessa associação. A variável independente foi o gênero, analisada em relação às variáveis dependentes, tais como: distribuição dos cargos de gestão, hierarquia dos cargos de gestão e representatividade de mulheres nesses cargos. A análise dos dados quantitativos e qualitativos obtidos através do questionário de pesquisa, apoiado com as contribuições apresentadas na revisão teórica, examinou a falta de equidade de gênero na gestão do CCA/UFPB, como também as barreiras e discriminação de gênero no acesso a esses cargos.

5.4 DADOS ATUAIS

Realizei um levantamento do total de servidores ativos no CCA, com dados de agosto de 2020, dos docentes e técnico-administrativos. Os dados apresentados no gráfico, a seguir, evidenciam um quadro de 44,72% de mulheres e 55,28% de homens, somados à categoria docente e técnica-administrativa. Vale destacar que, separadamente, a categoria docente apresenta 46,42% de mulheres e 53,57% de homens; a categoria administrativa apresenta 29,47% de mulheres e 70,53% de homens.

Gráfico 1. Distribuição dos (as) servidores (as) do CCA/UFPB por sexo e por categoria funcional



Fonte: <https://sigaa.ufpb.br> (2020) – informações de 06/08/2020 - elaborado pelo autor.

Em ambas as categorias, pode-se comprovar que no CCA/UFPB o número de homens prevalece, acentuando a diferença na categoria técnico-administrativa, na qual o número de homens é 41,06% a mais. O Brasil tem quase 6 milhões de mulheres a mais que homens, segundo dados da PNAD (Pesquisa Nacional de Amostra por Domicílio) publicados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), no ano de 2014. No entanto, essa maioria não se reflete na ocupação de vagas de emprego na Educação Superior e nem nos cargos de Gestão no CCA. Vejamos, de maneira mais detalhada, a distribuição docente e técnico-administrativa por departamento e setores:

Tabela 1. Distribuição dos servidores (as) técnico-administrativos (as) do CCA/UFPB por sexo e por departamento

Departamento	Mulher	Homem	Total
Ciências Biológicas	6	7	13
Ciências Fundam. e Sociais	1	2	3
Ciências Veterinárias	13	14	27
Fitotecnia e Ciên. Ambientais	3	13	16
Química e Física	2	2	4
Solos e Engenharia Rural	5	14	19
Zootecnia	2	20	22
Diretoria e outros Setores	19	50	69
Total Geral	51	122	173

Fonte: <https://sigaa.ufpb.br> (2020) – informações de 06/08/2020 - elaborada pelo autor.

Tabela 2. Número de docentes por Departamento

Departamento	Permanente	Substituto	Visitante	Voluntário	Total
Ciências Biológicas	13	-	1	-	14
Ciências Fundam. e Sociais	26	5	-	-	31
Ciências Veterinárias	24	1	-	-	25
Fitotecnia e Ciên. Ambientais	15	-	1	1	17
Química e Física	11	-	-	-	11
Solos e Engenharia Rural	17	-	-	1	18
Zootecnia	19	1	3	1	24
Total Geral	125	7	5	3	140

Fonte: <https://sigaa.ufpb.br> (2020) – informações de 06/08/2020 - elaborada pelo autor.

Tabela 3. Número de docentes por sexo

Departamento	Mulher	Homem	Trans	Total
Ciências Biológicas	7	7	-	14
Ciências Fundam. e Sociais	16	15	-	31
Ciências Veterinárias	13	11	1	25
Fitotecnia e Ciên. Ambientais	7	10	-	17
Química e Física	7	4	-	11
Solos e Engenharia Rural	3	15	-	18
Zootecnia	11	13	-	24
Total Geral	64	75	1	140

Fonte: <https://sigaa.ufpb.br> (2020) – informações de 06/08/2020 - elaborada pelo autor.

A maioria masculina no quadro funcional do CCA já foi mais acentuada, em um passado recente. Tal situação vem sofrendo modificação ao longo do tempo, em função das mulheres conquistarem seu espaço no mercado de trabalho. Entretanto, não podemos deixar de observar marcas do machismo estrutural até na distribuição docente da instituição. Segundo Stancki (2003, p. 07), essa divisão por gêneros nas áreas científicas e tecnológicas tende a ser atribuída às escolhas pessoais, porém é importante perceber que essas escolhas sofrem influências ou mesmo podem ser condicionadas. O histórico de ciência e tecnologia como desenvolvidas predominantemente por homens concedeu um espaço de formação hostil às mulheres, o que gera influências peculiares em suas opções.

Tomando como exemplo o Departamento de Solos e Engenharia Rural (DSER), temos 18 docentes, dos quais 15 são homens e apenas 3 são mulheres. O departamento oferece disciplinas que são base da grade curricular do curso de Agronomia, este considerado historicamente como um curso masculinizado pela predominância dos homens, como alunos e como profissionais na área da engenharia agrônoma. Ao analisarmos o quadro docente do Departamento de Ciências Fundamentais e Sociais (DCFS), o qual oferece disciplinas da área humana e social, observamos que, dos 31 docentes, 16 são mulheres e 15 são homens.

O mesmo pode ser observado em relação à categoria técnico-administrativa. Ao analisarmos a distribuição dos servidores e servidoras em três departamentos que têm atividades mais voltadas ao campo, poderemos comprovar esta configuração: Solos e Engenharia Rural (14 homens e 5 mulheres); Zootecnia (20 homens e 2 mulheres); Fitotecnia e Ciências Ambientais (13 homens e 3 mulheres).

As pessoas ao se inserirem em áreas masculinas ou femininas permanecem sendo vistas por meio das suas características sociais de gênero, o que acarreta a divisão sexual do trabalho também no interior das áreas, pois homens e mulheres acabam sendo condicionados a desempenharem atividades próprias de seu sexo (STANCKI, 2003, p. 10).

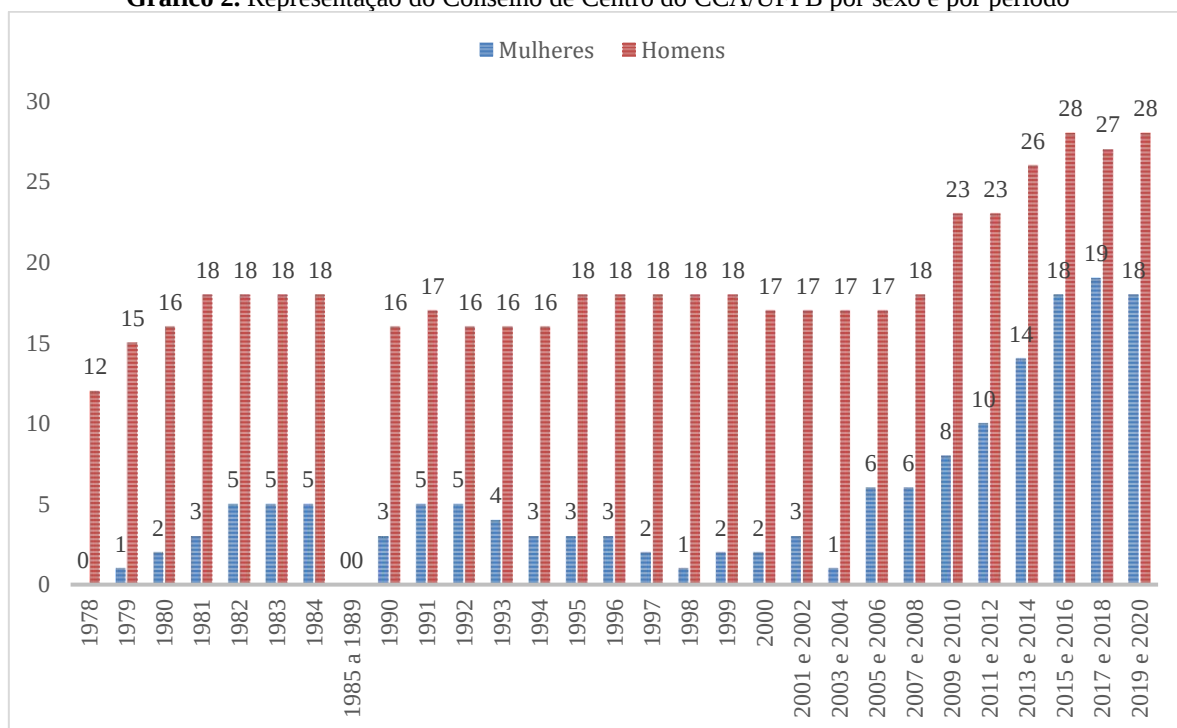
Até aqui, apresentei a análise geral do quadro funcional do CCA. Para ser mais específico, em relação ao tema desta pesquisa, passarei a tratar dos cargos de gestão relativos à administração do centro, aos departamentos, às coordenações de graduação e de pós-graduação e a outros setores que demandam tomadas de decisão. Farei a devida identificação das funções e quando há o pagamento de gratificações.

5.5 O CONSELHO DE CENTRO DO CCA/UFPB

Quando a Escola de Agronomia do Nordeste passou a ser denominado Centro de Ciências Agrárias— com 4 departamentos: Fitotecnia, Zootecnia, Solos e Engenharia Rural e Ciências Fundamentais e Sociais—, instalaram-se sua primeira Diretoria e seu Conselho de Centro, em 18 de dezembro de 1978. O Conselho de Centro é o órgão deliberativo máximo do centro, constituído, atualmente, por todos os chefes de departamentos, coordenadores de cursos de graduação e de pós-graduação, representante dos funcionários, representantes discentes, superintendente do Hospital Veterinário, e representantes do CCA junto ao CONSEPE e CONSUNI. O Conselho de Centro é presidido pelo diretor de centro.

O gráfico apresentado, a seguir, demonstra o histórico do número de assentos representativos no referido Conselho, bem como a participação feminina no mesmo, desde a sua instalação até hoje. Vale ressaltar que as fontes de pesquisa e documentação comprobatória que tive acesso foram os Livros de Ata do Conselho de Centro, arquivados na Secretaria da Diretoria desta Instituição.

Gráfico 2. Representação do Conselho de Centro do CCA/UFPB por sexo e por período



Fonte: Livros de Ata do Conselho de Centro do Centro de Ciências Agrárias – elaborado pelo autor

No Gráfico 2, registramos o comparativo entre o número total de assentos representativos do Conselho de Centro para verificar quantos deles foram ocupados por mulheres. Ressaltamos que todas as representações femininas registradas em Atas foram anotadas. Também vale salientar que os membros do Conselho são escolhidos pela comunidade que compõe a instituição, através de processo eleitoral.

O que podemos perceber é que, além de uma participação feminina sempre em minoria, os cargos ocupados pelas mulheres, como constam na documentação comprobatória, eram, em sua maioria, como suplentes, vice-coordenadoras ou subchefes. No período de 2013 a 2015, por exemplo, temos 26 assentos no Conselho de Centro e, embora tenhamos 14 representações femininas nesse mesmo período, apenas 7 são como titulares. A mesma observação se aplica aos períodos 2017/2018 e 2019/2020, quando tivemos 10 e 11 representações, respectivamente, como suplentes, vice-coordenadoras, ou subchefes. Isso não significa que estas funções não tenham importância, porém, são cargos que só terão participação nas reuniões do Conselho de Centro e tomada de decisões na ausência dos titulares.

Não há no arquivo da Diretoria os livros de Atas que correspondem ao período de 1985 a 1989. Por esse motivo, não foi realizado o levantamento nesse período. Nos primeiros anos do Conselho de Centro, havia muitas mudanças de representantes sem que se obedecesse ao período de vigência de cargos. Por esse motivo, o levantamento foi feito ano a ano para que se pudessem registrar as mudanças. A partir do ano 2001, obedecendo-se à vigência dos cargos orientadas pelo Regimento Interno do CCA, pude realizar o registro por períodos de 2 anos.

5.6 IDENTIFICAÇÃO DE FUNÇÕES GRATIFICADAS

As funções e cargos abordados neste estudo serão relacionados no quadro abaixo, informando-se, também, quando sua ocupação for resultante de processo eleitoral, por indicação/designação e, ainda, identificando-se quando houver pagamento de Cargo de Direção (CD), Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC) e Função Gratificada (FG). Em conformidade com informações da Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) e de acordo com a Lei nº 13.328/2016 de 29 de julho de 2016, os valores (em reais – R\$) da remuneração de CD e FG são os seguintes:

Tabela 4. Remuneração dos Cargos de Direção das IFES (CD)

Cargo	Total	60%
CD-01	12.893,89	7.736,33
CD-02	10.778,50	6.467,10
CD-03	8.077,92	4.846,75
CD-04	6.144,74	3.686,84

Fonte: (<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/informativos/remuneracao-de-cd-e-fg.pdf/view>, acesso em 20/04/2021)

Obs.: Os ocupantes de Cargo de Direção podem optar por receber o valor integral da remuneração do CD ou a remuneração do cargo acrescido de 60% da remuneração do CD.

Tabela 5. Remuneração das Funções Gratificadas (FG)-

Nível	Vencimento	GDAF ¹⁹	AGE ²⁰	Total
FG-01	131,35	218,04	548,11	933,50
FG-02	112,20	186,24	329,59	628,03
FG-03	92,95	154,29	261,92	509,16
FG-04	63,53	105,45	90,18	259,17
FG-05	52,30	86,81	71,19	210,29
FG-06	38,73	64,30	51,17	154,20
FG-07	36,97	61,37	-	98,34
FG-08	27,35	45,39	-	72,74
FG-09	22,19	36,83	-	59,02

Fonte: (<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/informativos/remuneracao-de-cd-e-fg.pdf/view>, acesso em 20/04/2021)

Tabela 6. Remuneração da Função Comissionada de Coordenação de Curso (FCC)

A partir de 1º de janeiro de 2018	
Nível Único	940,84

Fonte: (<http://www.progep.ufpb.br/progep/contents/documentos/informativos/remuneracao-de-cd-e-fg.pdf/view>, acesso em 20/04/2021)

A seguir, apresento um levantamento dos cargos/funções de gestão exercidos pelos servidores e servidoras do CCA, identificando o tipo de gratificação (CD, FG ou FCC) e se tais funções/cargos dependem de processo eleitoral ou se são ocupados por indicação/designação. Em seguida, será feito o comparativo entre o número de homens e mulheres nestas funções no recorte temporal definido pelo estudo.

Tabela 7. A configuração dos cargos e funções do CCA/UFPB, em abril de 2020.

CARGO/FUNÇÃO	FG/CD/FCC	PROCESSO ELEITORAL	INDICAÇÃO/ DESIGNAÇÃO
Assessor Administrativo	FG1		X
Assessor de Comunicação e Cerimonial	FG2		X
Chefe da Biblioteca Setorial	FG5		X
Chefe da Estação Experimental do São Jose do Cariri	FG1		X
Chefe do Departamento de Ciências Biológicas	FG1	X	
Chefe do Departamento de Ciências Fundamentais e Sociais	FG1	X	
Chefe do Departamento de Ciências Veterinárias	FG1	X	
Chefe do Departamento de Fitotecnia e Ciências Ambientais	FG1	X	
Chefe do Departamento de Química e Física	FG1	X	

¹⁹Gratificação de Atividade pelo Desempenho de Função (art. 15 da Lei Delegada nº 13, de 27 de agosto de 1992).

²⁰ Adicional de Gestão Educacional.

Chefe do Departamento de Solos e Engenharia Rural	FG1	X	
Chefe do Departamento de Zootecnia	FG1	X	
Coordenação dos Cursos Graduação em Química (Licenciatura e Bacharelado)	FCC	X	
Coordenação do Curso de Graduação em Agronomia	FCC	X	
Coordenação do Curso de Graduação em Ciências Biológicas (Licenciatura e Bacharelado)	FCC	X	
Coordenação do Curso de Graduação em Medicina Veterinária	FCC	X	
Coordenação do Curso de Graduação em Zootecnia	FCC	X	
Coordenação do Programa de Pós-graduação em Agronomia	FCC	X	
Coordenação do Programa de Pós-graduação em Biodiversidade	FCC	X	
Coordenação do Programa de Pós-graduação em Ciência Animal	FCC	X	
Coordenação do Programa de Pós-graduação em Ciências do Solo	FCC	X	
Coordenação do Programa de Pós-graduação em Zootecnia	FCC	X	
Diretor do CCA	CD3	X	
Fiscal de Contratos de Terceiros	FG3		X
Chefe do Setor de Licitação	FG3		X
Chefe do Setor de Compras	FG5		X
Gerente da Vila Acadêmica	FG5		X
Gestor Financeiro	FG2		X
Secretaria Curso Graduação em Agronomia	FG8		X
Secretaria da Diretoria do CCA	FG5		X
Secretaria Do Curso de Zootecnia	FG8		X
Secretaria do Departamento de Fitotecnia	FG8		X
Secretaria do Programa de Pós-graduação em Manejo de Solo e Água	FG8		X
Secretaria do Programa de Pós-graduação em Produção Animal	FG8		X
Superintendente do Hospital Veterinário	FG1	X	
Vice Diretor do CCA	CD4	X	

Fonte: Pró-reitoria de Gestão de Pessoas, elaborada pelo autor

Sobre a tabela 7, vale ressaltar que alguns cargos, nela apresentados, têm o seu suplente. Os suplentes/vice/adjuntos somam 19 cargos, a saber: Superintendente Adjunto do Hospital Veterinário, Vice-coordenadores dos cursos de Graduação e de Pós-graduação, bem como os Vice-chefes de departamentos. Esses cargos não têm direito ao recebimento de gratificação.

Na tabela a seguir, apresento a distribuição das gratificações por categoria funcional e por gênero, através dela poderemos saber como se dá a estrutura organizacional do CCA e a legitimação da autoridade.

Tabela 8. Distribuição das gratificações por categoria funcional e por gênero no CCA/UFPB.

GRATIFICAÇÕES	TÉCNICOS		DOCENTES		TOTAL M	TOTAL H	TOTAL GERAL
	M	H	M	H			
CD-3	-	-	-	1	-	1	1
CD-4	-	-	-	1		1	1

FG-1	-	2	1	6	1	8	9
FG-2	1	1	-	-	1	1	2
FG-3	1	1	-	-	1	1	2
FG-5	2	2			2	2	4
FG-8	2	3			2	3	5
FCC	-	-	3	7	3	7	10
Total	6	9	4	15	10	24	34

Fonte: Dados da pesquisa (2021), elaborada pelo autor.

Como podemos observar na tabela 8, das 34 funções que fazem jus ao pagamento de gratificação, 24 são ocupadas por homens e 10 por mulheres, o que corresponde a 70,5% e 29,5%, respectivamente. O pagamento de gratificação só será feito aos suplentes se estes substituírem os titulares por um período considerável e mediante solicitação via processo administrativo. Dos 19 cargos mencionados anteriormente, os quais não recebem gratificação, 07 são ocupados por mulheres. Mais um fator que merece análise, pois, como já foi mencionado, percebe-se que a representação das mulheres ocorre em maior frequência nos cargos de vice/suplente. Desta maneira, além dos homens serem maioria como titulares do Conselho de Centro e nos Cargos de Função Gratificada, a representatividade das mulheres é menor e, ainda, é concentrada nas funções que não têm direito ao recebimento de FGs, o que configura desvantagem salarial.

Vejamos na tabela, a seguir, a situação dos cargos de assessorias do Centro de Ciências Agrárias:

Tabela 9. Ocupação das Assessorias do CCA no período de 2010 a 2020.

ASSESSORIA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	OCUPAÇÃO MULHERES	OCUPAÇÃO HOMENS
Administrativa	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	-	11
Comunicação	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	-	11
Extensão	H	H	H	H	M	M	M	H	H	H	H	3	8
Pesquisa	H	H	H	H	H	H	H	H	M	M	M	3	8
Assuntos Internacionais*	-	-	-	-	-	M	M	H	H	H	H	2	4
Graduação	M	M	M	M	M	M	M	H	H	H	H	7	4
Planejamento	H	H	H	H	H	H	H	H	H	M	H	1	10

Fonte: Dados da pesquisa (2021), elaborada pelo autor.

*Criada em 2015

A tabela 9 nos mostra que as assessorias, função designada pela Direção de Centro para o auxílio no desempenho das atividades administrativas, extensionistas e de pesquisa e ensino são majoritariamente ocupadas por homens, no recorte temporal de 2010 a 2020. Embora apenas duas das assessorias recebam o pagamento de gratificação (Administrativa e Comunicação), todas são funções de representatividade e tomada de decisão.

Conforme podemos observar, no período foco deste trabalho, a Assessoria Administrativa não foi ocupada por mulheres, mas, sim, por homens, durante 11 anos; o mesmo se aplica à Assessoria de Comunicação. A Assessoria de Extensão foi ocupada durante 8 anos por homens e 3 anos por mulheres; o mesmo se aplica à Pesquisa e a Assessoria para Assuntos Internacionais, criada em 2015, que teve uma mulher à sua frente por 2 anos e, durante 4 anos, foi representada por homens. A Assessoria de Graduação é a única que teve maior representação das mulheres, tendo-as como representantes por 7 anos e 4 anos de representação masculina. Por fim, a Assessoria de Planejamento teve homens à sua frente por 10 anos, e apenas uma mulher, por 1 ano.

A literatura nos aponta a concentração de mulheres em torno de áreas relacionadas à educação e aos cuidados em saúde, pois envolvem características e habilidades ditas femininas. Dado que se aplica ao CCA, conforme apresentei anteriormente em relação à concentração do número das mulheres nos departamentos (Ciências Fundamentais e Sociais), disciplinas (ligadas às licenciaturas) e Assessoria (graduação). Com isso, fica claro o processo de feminização de áreas específicas e da naturalização dos estereótipos de gênero.

5.7 DIRETORES DA EAN E DO CCA

Esta instituição está na sua 33ª gestão diretiva (contando reeleições). Embora possamos verificar, facilmente, em nosso quadro docentes mulheres cuja formação e currículo encaixam-se nos pré-requisitos para a ocupação do cargo de Direção, este cargo nunca foi ocupado por uma mulher. Como fora mencionado, a única participação feminina na Direção do CCA/UFPB coube à Professora Maria das Dores Monteiro Baracho, que ocupou o cargo de vice-diretora no período de 1980 a 1985. Observa-se, no quadro 3, a completa ausência de docentes do gênero feminino ocupando o cargo de diretor.

Quadro 3. Diretores da história desta instituição.

Nome	Período
Prof. Luiz Carvalho Araújo	abril/1936 - agosto/1938

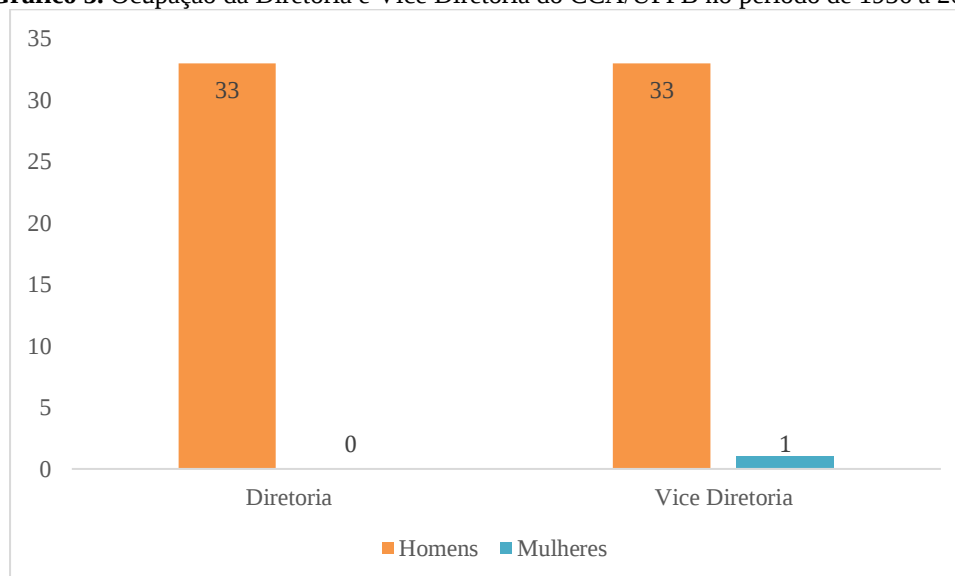
Prof. Evandro Carvalho Ribeiro	agosto/1938 - setembro/1938
Prof. Raymundo Pimentel Gomes	setembro/1938 - janeiro/1941
Prof. Diniz Xavier de Andrade	janeiro/1941 - maio/1942 novembro/1945 - fevereiro/1946 dezembro/1946 -julho/1947
Prof. Joaquim Moreira de Melo	maio/1942 - março/1944 outubro/1945 - novembro/1945 fevereiro/1946 - dezembro/1946 maio/1951 - junho/1952 outubro/1952 - março/1953 setembro/1953 - julho/1954 outubro/1954 - maio/1955
Prof. Laudemiro Leite de Almeida	março/1944 - agosto/1944
Prof. Antonio Lemos Maia	agosto/1944 - julho/1945
Prof. José Correia de Vasconcelos	julho/1947 - abril/1948 abril/1962 - janeiro/1966
Prof. Abel Barbosa da Silva	abril/1948 - junho/1950
Prof. Luiz Carlos de Lyra Neto	junho/1950 - maio/1951 maio/1955 - julho/1958 janeiro/1956 - janeiro/1970
Prof. Paulo Maia de Vasconcelos	maio/1951 - maio/1951 julho/1958 - abril/1962
Prof. Moysés Guimarães Coêlho	junho/1952 - outubro/1952 março/1953 - setembro/1953
Prof. Roberto Pinto C. Carvalheira	julho/1954 - outubro/1954
Prof. Manoel Gouveia da Costa	janeiro/1970 - abril/1970
Prof. Msc. Aderaldo Leocádio da Silva	abril/1970 - abril/1974
Prof. Paulo Martins de Abreu	abril/1974 - abril/1975
Prof. Msc. Normando Melquíades de Araújo	abril/1976 - janeiro/1981 fevereiro/1985 - março/1986
Prof. Msc. Edvaldo Mesquita Beltrão	janeiro/1981 - janeiro/1985
Prof. Dr. José Ferreira da Costa Filho	janeiro/1985 - fevereiro/1985
Prof. Msc. João José de Oliveira Filho	março/1986 - junho/1987
Prof. Dr. José Farias da Mata	junho/1987 - agosto/1987
Prof. Msc. José de Arimatéa Menezes Lucena	agosto/1987 - janeiro/1990
Prof. Dr. Humberto Silva	janeiro/1990 - novembro/1990 julho/1992 - novembro/1992
Prof. Dr. Homero Perazzo Barbosa	dezembro/1990 - fevereiro/1991 março/1992 - julho/1992
Prof. Dr. José Pires Dantas	novembro/1992 - janeiro/1993
Prof. Msc. José Ivanildo de Vasconcelos	janeiro/1993 - janeiro/1997
Prof. Dr. Alberício Pereira de Andrade	janeiro/1997 - janeiro/2001 janeiro/2001 - janeiro/2005
Prof. Msc. Kleymir Julio Freire Coelho	janeiro/2005 - janeiro/2009
Prof. Dr. Djail Santos	janeiro/2009- janeiro/2013 janeiro/2013-janeiro/2017

Prof. Dr. Manoel Bandeira de Albuquerque	janeiro de 2017-janeiro de 2021 janeiro de 2021-janeiro de 2025
--	--

Fonte: www.cca.ufpb.br

Para uma melhor visualização da situação referente aos cargos da diretoria (diretor e vice-diretor), apresento o gráfico a seguir, no qual podemos observar a total discrepância entre a participação de homens e mulheres.

Gráfico 3. Ocupação da Diretoria e Vice Diretoria do CCA/UFPB no período de 1936 a 2025



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Diante das informações expostas, confirma-se claramente que, no CCA, as mulheres são minoria em todos os cargos de gestão, sejam eles atribuídos por indicação, designação ou por processo eleitoral. Para refletir a respeito dessa comprovação, trago o pensamento da cientista política Anne Phillips, cujas palavras nos dizem que:

Quando a política das ideias é tomada isoladamente do que eu chamarei política de presença, ela não dá conta adequadamente da experiência daqueles grupos sociais que, em virtude de sua raça, etnicidade, religião, gênero, têm sido excluídos do processo democrático. Inclusão política tem sido cada vez mais - e eu acredito que acertadamente - vista em termos que pode ser concretizada somente por política de presença (PHILLIPS, 1996, p. 146).

A referida cientista defende a tese de que uma ideia pode sobreviver sem a presença, mas que tal situação é rara e limitada. Trazendo esse pensamento para o tema desta pesquisa, posso afirmar que podemos encontrar, por exemplo, nos espaços decisórios homens defensores do feminismo, mesmo sem a presença ou com pouca representação de mulheres nestes espaços. No entanto, acredito que o olhar e as tomadas de decisão em prol das

demandas das mulheres seriam mais genuínos, plurais e abrangentes se ali existisse igualdade em número, na representação de mulheres e homens.

Com os dados obtidos através do questionário de pesquisa, apresentados mais adiante, farei a análise das possíveis causas atreladas à minoria das mulheres nos cargos de alta hierarquia no CCA/UFPB.

5.8 INFORMAÇÕES DISCENTES DO CCA

Embora não seja foco desta pesquisa, apresento informações referentes aos discentes dos cursos de graduação e de pós-graduação do CCA/UFPB para o devido registro.

Tabela 10. Número de alunos de graduação (alunos ativos) por curso e por sexo

Curso	Mulheres	Homens	Total
Agronomia	116	245	361
Zootecnia	106	73	179
Medicina veterinária	234	189	423
Ciências Biológicas	134	92	226
Química	106	73	179
TOTAL GERAL	696	672	1368

Fonte: <https://sigaa.ufpb.br> (2020) – informações de 06/08/2020 - elaborado pelo autor.

Tabela 11. Número de alunos de pós graduação (Alunos Ativos) por curso e por sexo

Programa de Pós Graduação	Mulheres	Homens	Total
Doutorado Integrado de Zootecnia - PDIZ	36	58	94
Zootecnia (Mestrado) - PPGZ	35	35	70
Agronomia (Mestrado) - PPGA	29	40	69
Agronomia (Doutorado) - PPGA	57	66	123
Biodiversidade (Mestrado) - PPGBio	11	11	22
Ciência Animal (Mestrado) - PPGCan	25	11	36
Ciência do Solo (Mestrado) - PPGCS	11	14	25
Ciência do Solo (Doutorado) - PPGCS	11	18	29
Manejo do Solo e Água (Mestrado) - PPGMSA	5	26	31
TOTAL GERAL	220	279	499

Fonte: <https://sigaa.ufpb.br> (2020) – informações de 06/08/2020 - elaborado pelo autor.

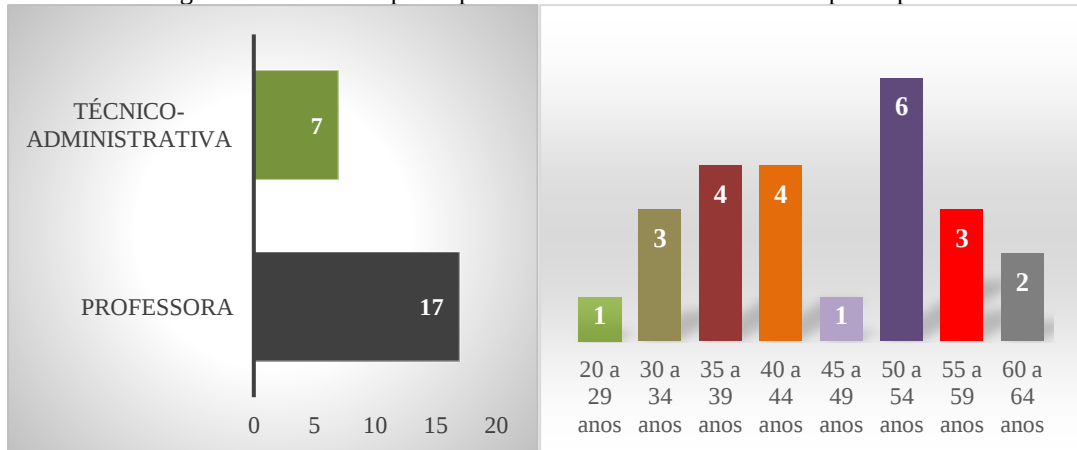
Conforme os dados apresentados, o número de mulheres é um pouco maior do que o número de homens nos cursos de graduação (696 mulheres e 672 homens). No entanto, na pós-graduação, a situação se inverte e o número de homens é maior (220 mulheres e 279 homens).

5.9 DADOS OBTIDOS A PARTIR DO FORMULÁRIO DE PESQUISA

Passarei a apresentar e analisar os dados e informações obtidos através das respostas das participantes da pesquisa. No questionário aplicado, procurei, inicialmente, conhecer um

pouco da realidade familiar e profissional das respondentes. Os resultados estão sintetizados nos gráficos a seguir:

Gráfico 4. Categoria funcional das participantes **Gráfico 5.** Faixa etária das participantes



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Gráfico 6. Tempo de trabalho no CCA/UFPB

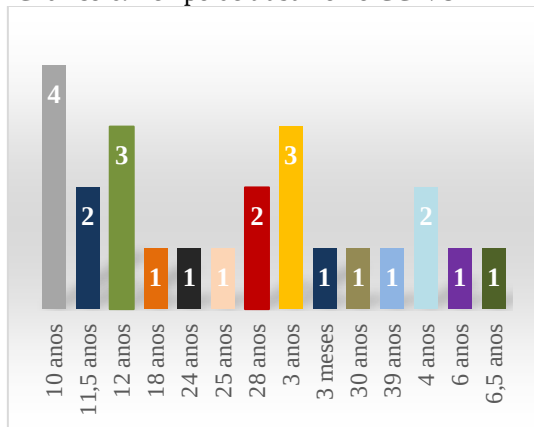
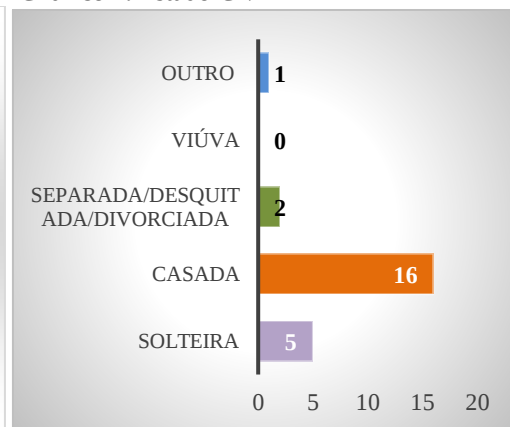


Gráfico 7. Estado Civil



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Gráfico 8. Formação acadêmica

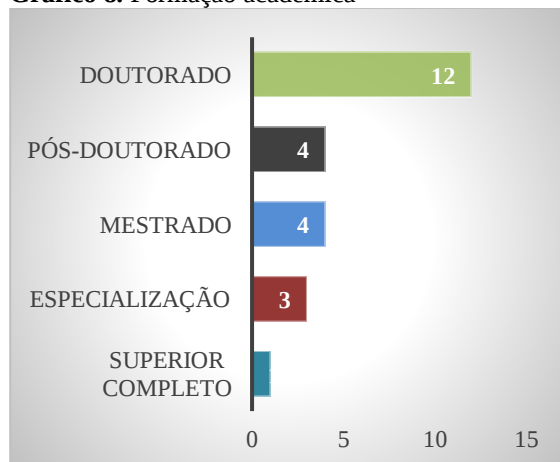
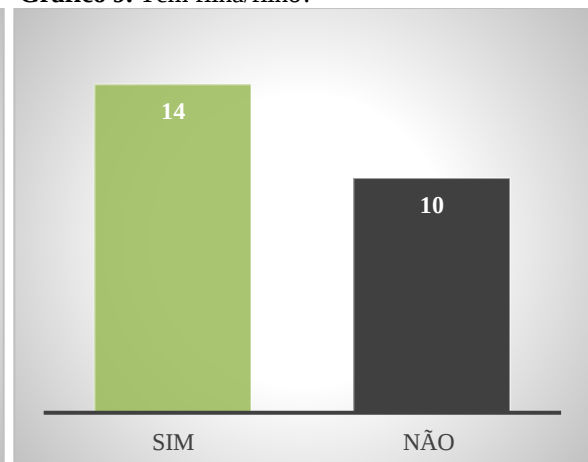


Gráfico 9. Tem filha/filho?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Podemos traçar um perfil das participantes desta pesquisa após observar os gráficos anteriores. Em sua maioria, as mulheres que ocupam cargo de gestão no CCA/UFPB são: docentes com doutorado, casadas, com idade entre 35 a 59 anos, com filhas/filhos e com tempo de trabalho na instituição superior a 10 anos. Estas informações apontam para a possibilidade da “jornada dupla de trabalho”.

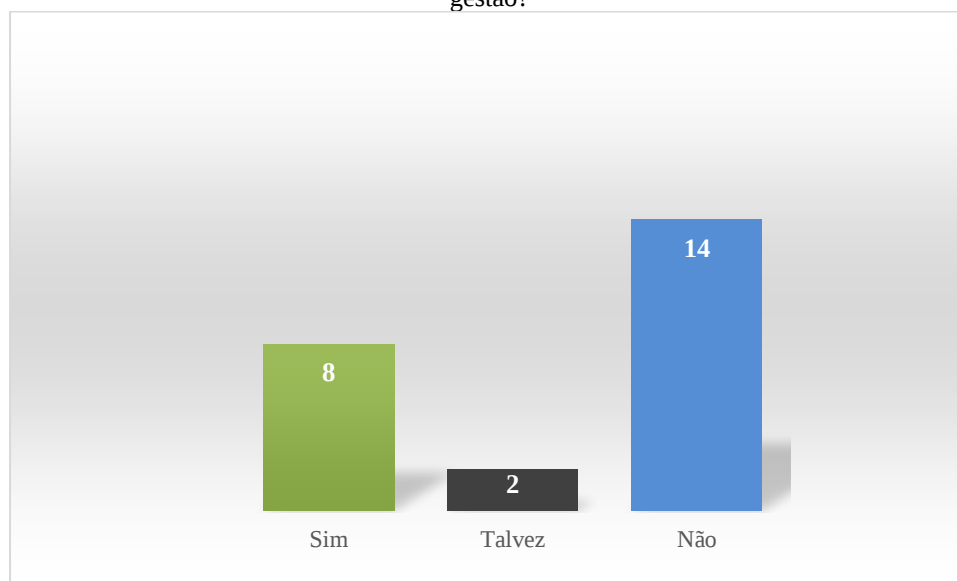
Como já foi visto no gráfico 9, a maioria das participantes desta pesquisa tem filha/filho. O cuidado com a família representa dupla jornada de trabalho para muitas mulheres que, às vezes, abrem mão da carreira e adiam sonhos profissionais e pessoais em função disso. Segundo análise feita pela consultoria McKinsey e a Fundação Lean In (EUA), em outubro de 2020, publicada pelo Diário do Comércio²¹, as mulheres têm uma probabilidade 50% maior que os homens de se dedicarem, pelo menos três horas diárias às tarefas do lar e aos cuidados dos filhos, o que equivale a 20 horas por semana – ou exatamente meia jornada de trabalho. É fácil perceber que as mudanças sociais que estão ocorrendo, “em direção a levar as mulheres ao espaço público com mais frequência e força, não conseguiram alterar, significativamente, o conceito de identidade feminina construída ao longo da história da humanidade” (CAIXETA, 2004, p. 212).

Nota-se que as mulheres continuam assumindo outros papéis, mantendo, no entanto, a principal fonte de identificação que lhes foi imposta pela sociedade ao longo da história: a maternidade, o cuidado com o lar e a família. Na tentativa de conciliarem a vida pessoal, vida familiar e vida profissional/pública, muitas mulheres são tomadas por “um sentimento bastante comum de estranhamento, dívida e culpa por acharem que não estão cumprindo bem o papel tradicional de cuidado da família e de suas relações afetivas” (CARREIRA; AJAMIL; MOREIRA, 2001, p. 13-14).

Com o intuito de verificar se os cuidados com a família (filha/filho e outros parentes) têm influência em relação à participação das mulheres em cargo de gestão, perguntei se estes cuidados impedem ou já impediram a participante de assumir ou mesmo concorrer a um cargo de gestão. As respostas estão representadas no gráfico abaixo:

²¹ (<https://diariodocomercio.com.br/especial/lutar-pela-carreira-em-paralelo-a-maternidade> , acesso em 20/03/2021)

Gráfico 10. Os cuidados com a família te impedem ou já te impediram de assumir ou concorrer a um cargo de gestão?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

À primeira vista, poderia concluir que, para a maioria das entrevistadas, os cuidados com a família não teriam influência, quando se trata de assumir um cargo de gestão. No entanto, ao analisar os formulários de pesquisa de forma individual, pude verificar que, das 14 mulheres que responderam que os cuidados com a família **NÃO** as impedem/impediram de assumir ou concorrer a um cargo de gestão, 6 delas não possuem filhos. Portanto, há possibilidade da opinião ser diferente se estas mulheres vierem a ter filhos. Tal ponto é corroborado pela a informação publicada pelo IBGE, na segunda edição do Estudo de Gênero, publicado em 04 de março de 2021. Segundo a publicação, na faixa etária entre 25 e 49 anos, a presença de crianças com até 3 anos de idade, vivendo no domicílio, mostra-se como fator relevante na decisão da continuidade ou não da carreira profissional por parte da mulher, ou na decisão de assumir um cargo de gestão. Desta maneira, o estudo aponta que a responsabilidade, quase duas vezes maior, com os afazeres domésticos e cuidados ainda são fatores limitadores nas decisões de carreira das mulheres.

Segundo Eagly e Carli (2007), a demanda familiar é a barreira com a qual a maior parte das mulheres se depara em algum momento de suas trajetórias. As mulheres continuam gastando muito mais horas por semana com tarefas domésticas e cuidando dos filhos do que os homens. No CCA, o que se pode comprovar, de fato, é que, somadas as respostas “sim” e “talvez” para a influência dos cuidados com a família em relação à decisão de assumir um cargo de gestão, teremos um percentual de 41,63%. O que denota uma consequência do

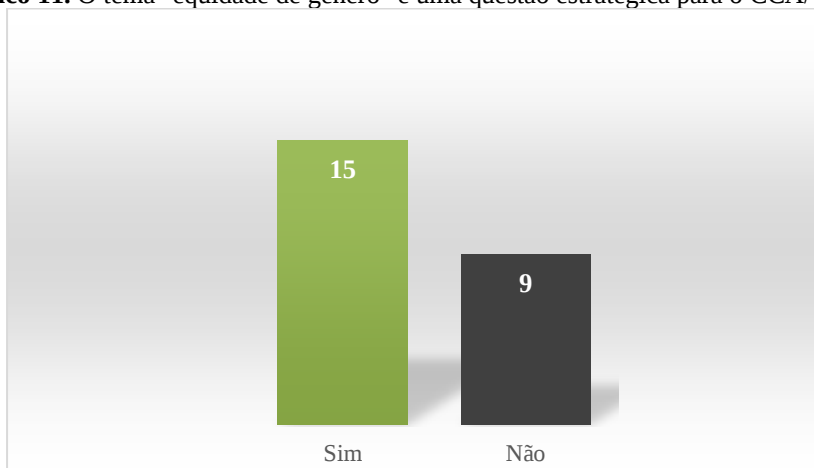
machismo estrutural que, até hoje, não foi possível superar, atribuindo de forma marcante o estereótipo mulher/cuidadora e homem/provedor.

Para detalhar outros pontos, passarei a abordar como a instituição trata o tema desta pesquisa em suas atividades referentes ao trabalho e à gestão. Apresentarei as respostas e através das quais tentarei demonstrar se o tema tem relevância estratégica para o CCA. Busquei investigar se há execução de planos de implementação e metas para a promoção da equidade de gênero, bem como conhecer a experiência de quem participa ou pretende participar da gestão no *campus*.

Um conceito moderno para a questão estratégica, segundo Lobato, Filho, Torres e Rodrigues (2004), é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir os objetivos, postulados de forma a definir em que situação a organização se encontra, que tipo de organização ela é, ou ainda, deseja ser no futuro. A estratégia e os objetivos descrevem um conceito do campo de atuação da organização, eles especificam o volume, a área, e as direções do crescimento, os principais pontos fortes e meta de responsabilidade da empresa ou, neste caso, da instituição.

Interroguei se a equidade de gênero é uma questão estratégica para o CCA/UFPB, ou seja, se o tema necessita que haja, por parte da instituição, estratégias que resultem em ações para que possamos construir concretamente a equidade. As respostas que obtive estão apresentadas no gráfico abaixo:

Gráfico 11. O tema "equidade de gênero" é uma questão estratégica para o CCA/UFPB?



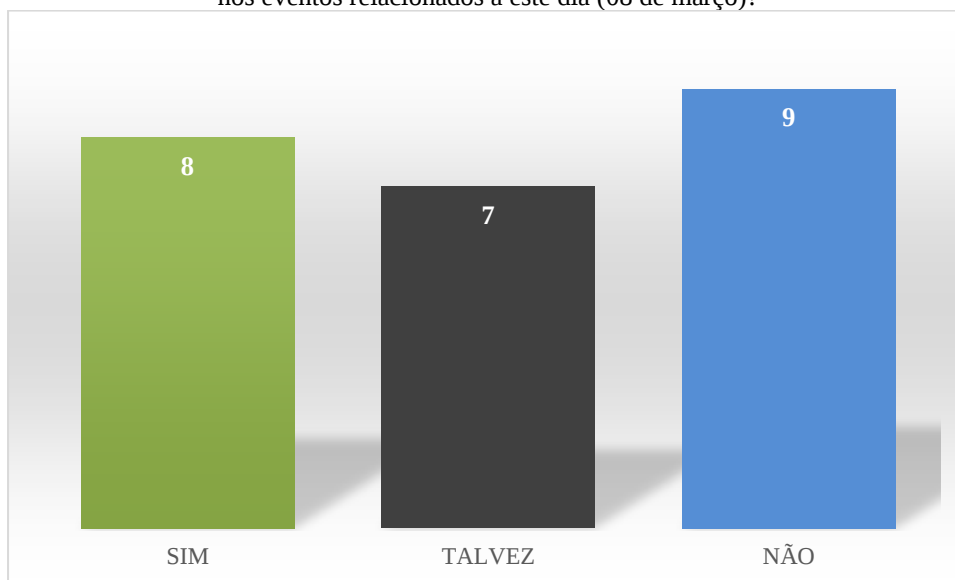
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

As questões estratégicas determinam ações que a empresa ou instituição devem executar e que são baseadas na visão, missão e valores da organização. Assim, a criação de campanhas institucionais voltadas para a conscientização das desigualdades de gênero no ambiente universitário poderá, de acordo com Abramo (2008), demonstrar o compromisso

da instituição com a equidade de gênero de maneira pública. Com isso, canais de comunicação são acionados, apresentando para a comunidade em geral e, principalmente, a acadêmica a posição da instituição frente ao assunto. Compreendo, desta maneira, que se pode detectar os sinais de mudança necessários, identificar as oportunidades, planejar de forma coerente e criar condições para a realização de atividades proativas sobre o tema. Tudo isso dará origem a uma imagem institucional que será compreendida e absorvida pela sociedade.

Assim sendo, a maioria das participantes (15) entendem que a equidade de gênero merece a atenção do CCA, enquanto questão estratégica, para que possamos ter uma instituição com valores presentes em uma administração pública democrática. Com as perguntas que irão se seguir, pretendi verificar de forma mais detalhada o que nos foi apresentado no gráfico anterior. Prosseguindo, o questionamento busca investigar a contumácia que este tema é abordado na instituição. Será que existem ações e eventos que abordem esta temática com a frequência ideal para que mulheres e homens possam participar, conhecer e debater? Ou este tema é apenas abordado nas comemorações alusivas ao Dia Internacional da Mulher (08 de março)?

Gráfico 12. No CCA/UFPB, o tema equidade de gênero é abordado apenas no “Dia Internacional da Mulher”, nos eventos relacionados a este dia (08 de março)?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

O Gráfico 12 nos mostra que para 15 mulheres, somadas as respostas “sim” e “talvez”, o tema não é abordado com a frequência ideal nos eventos e ações do *campus*, o que significa a não promoção da equidade de gênero. Vale ressaltar que, para impulsionar esta promoção e o debate do tema com a atenção merecida, governos e instituições em todo

o mundo estimulam a participação das empresas nessa tarefa. No Brasil, a Secretaria de Política para as Mulheres criou, em 2005, o “Selo Pró-Equidade de Gênero”, destinado às empresas públicas e privadas. As instituições e corporações em todo o mundo reconhecem a importância disso e, por esse motivo, têm direcionado estratégias, nos últimos anos, para promover o empoderamento²² das mulheres, uma vez que a equidade de gênero já é internacionalmente reconhecida como fundamental para a redução da pobreza e para impulsionar o desenvolvimento sustentável.

Desde 2010, existe um documento chamado “Os Princípios de Empoderamento das Mulheres”, que foi lançado pela Organização das Nações Unidas (ONU)²³. O objetivo principal do documento é mostrar às empresas e demais comunidades como se pode agir para a promoção da equidade de gênero e empoderamento das mulheres. São 7 princípios básicos, conforme citação a seguir:

- Estabelecer liderança corporativa, no mais alto nível, com sensibilidade à igualdade de gênero;
- Tratar todas as pessoas, independente do gênero, de maneira justa no ambiente de trabalho, com respeito e apoio aos direitos humanos e à não discriminação;
- Garantir saúde, bem-estar e segurança para todas as mulheres e homens que fazem parte de uma organização profissional;
- Promover a educação, o desenvolvimento profissional e a capacitação a todas as mulheres;
- Apoiar o empreendedorismo feminino e promover políticas que deem poder às mulheres por meio de cadeias de suprimento e marketing;
- Promover a igualdade de gênero, por meio de ações direcionadas à comunidade e ao ativismo social;
- Medir e documentar os progressos de qualquer empresa na promoção da igualdade de gênero.

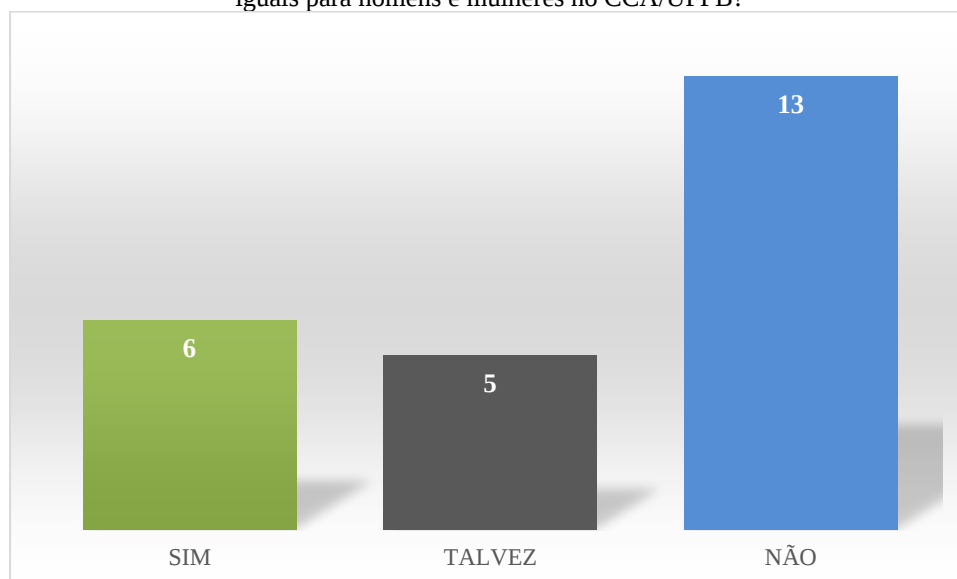
Embora sejam princípios elaborados com um viés voltado para o mundo empresarial, eles podem ser facilmente adaptados e aplicados ao serviço público, por exemplo. Para verificar as práticas institucionais, no que concerne à avaliação e práticas que venham a

²² Para Batliwala, “O termo empoderamento se refere a uma gama de atividades, da assertividade individual até à resistência, protesto e mobilização coletivas, que questionam as bases das relações de poder. No caso de indivíduos e grupos cujo acesso aos recursos e poder são determinados por classe, casta, etnicidade e gênero, o empoderamento começa quando eles não apenas reconhecem as forças sistêmicas que os oprimem, como também atuam no sentido de mudar as relações de poder existentes. Portanto, o empoderamento é um processo dirigido para a transformação da natureza e direção das forças sistêmicas que marginalizam as mulheres e outros setores excluídos em determinados contextos” (1994, p. 130). Nesse sentido, empoderamento é, simultaneamente, processo e o resultado desse processo, sendo que, no caso das mulheres, esse processo tem como objetivos: (1) questionar a ideologia patriarcal; (2) transformar as estruturas e instituições que reforçam e perpetuam a discriminação de gênero e as desigualdades sociais; e (3) criar as condições para que as mulheres pobres possam ter acesso – e controle sobre – recursos materiais e informacionais.

²³ (<http://www.onumulheres.org.br/referencias/principios-de-empoderamento-das-mulheres/>)

proporcionar oportunidades iguais para homens e mulheres no CCA, o questionário trouxe a pergunta abaixo, cujas respostas também estão apresentadas a seguir:

Gráfico 13. Existem práticas de avaliação e desenvolvimento que proporcionem oportunidades de carreira iguais para homens e mulheres no CCA/UFPB?



Fonte: Dados da pesquisa.

Na opinião de 13 entrevistadas, o CCA não adota ações afirmativas e práticas pela igualdade de gênero. Além disso, outras situações vão se somando e dificultando a participação das mulheres nos cargos de gestão. Mesmo que tais ações não sejam a garantia para que as mulheres ocupem mais espaços decisórios, devemos considerar a afirmação de Silva (2009), quando diz que as ações afirmativas são baseadas necessariamente em uma tríade conceitual que leva em conta o caráter compensatório, distributivo e preventivo: compensatório, como forma de compensar as injustiças históricas; distributivo, como forma de melhor distribuir as oportunidades e perceber uma nação condizente com sua população; e preventiva, no sentido de evitar conflitos sociais hoje latentes.

Como já mencionado neste trabalho, no serviço público não há distinção salarial entre homens e mulheres, já que o salário é definido pela função ocupada, independentemente do sexo. Entretanto, devemos ressaltar que, no que tange ao acesso às funções gratificadas—que, além de serem cargos de tomada de decisão, representam um ganho financeiro—, percebe-se que o sistema gerencial favorece o acesso masculino. Sendo assim, a distância que não está presente na equiparação salarial no serviço público é perceptível nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento das mulheres na gestão do CCA.

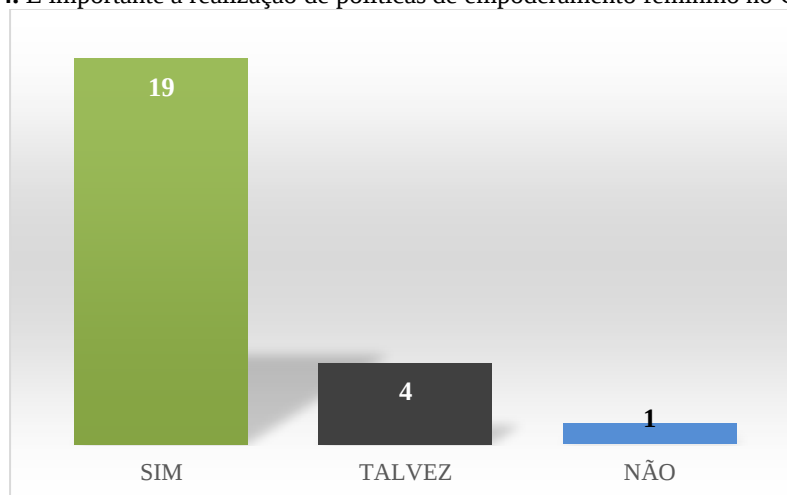
Embora a temática da equidade de gênero tenha sido apontada como uma questão estratégica, as respostas levam a entender que existe falta de planejamento para que as oportunidades de carreira na gestão administrativa sejam iguais. O planejamento consiste em

uma importante tarefa de gestão e administração, que está relacionada com a preparação, organização e estruturação de um determinado objetivo. Sendo liderança, a arte de influenciar de forma positiva mentalidades e comportamentos, e a implantação e o sucesso das ações afirmativas de uma empresa ou instituição dependem, inicialmente, do comprometimento de seus líderes. Aponto como base de planejamento e ações os Princípios de Empoderamento das Mulheres: Igualdade significa negócios (Women's Empowerment Principles – WEPs)²⁴, lançados em 2010, pela ONU Mulheres e pelo Pacto Global da ONU, cujo objetivo é ajudar as empresas a criarem ou adaptarem as políticas e práticas existentes para concretizar o empoderamento das mulheres. Baseados nas políticas e práticas de empresas líderes de diferentes setores do mundo, os princípios propõem uma abordagem prática para o avanço das mulheres e indicam o caminho para um futuro que seja simultaneamente mais próspero e mais justo para todos.

Promover e alcançar a igualdade de gênero em todos os âmbitos sociais é empoderar as mulheres. Conforme sugere Passarelli (2015), o empoderamento feminino não é uma causa de uma pessoa, empresa ou organização. É o que se pode fazer para fortalecer mais mulheres e desenvolver a igualdade de gênero em todos os ambientes nos quais a mulher é minoria. Dessa forma, não se trata de conferir benefícios exclusivos para as mulheres, mas criar condições que se possam reparar as injustiças históricas que as prejudicaram.

A pergunta que se segue investiga a opinião das participantes em relação à importância de o CCA realizar políticas de empoderamento feminino nas ações institucionais.

Gráfico 14. É importante a realização de políticas de empoderamento feminino no CCA/UFPB?

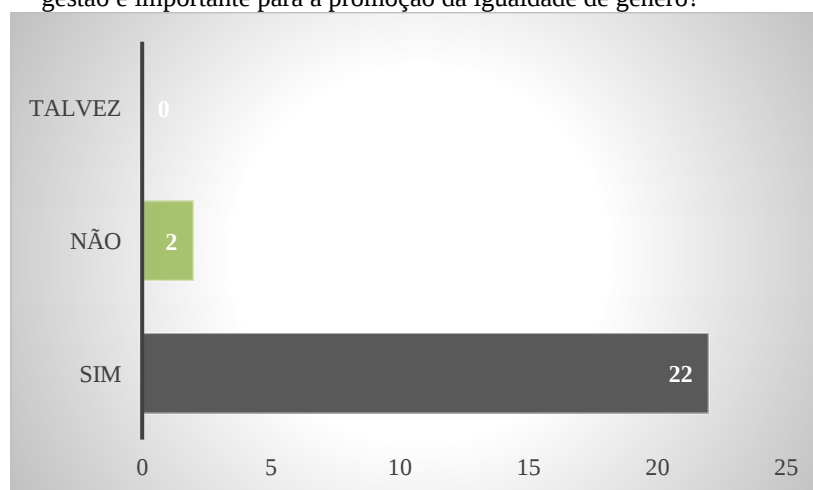


Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

²⁴ https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_ONU_Mulheres_Nov2017_digital.pdf

O gráfico 14 demonstra que, para a maioria das participantes (19), é importante que o CCA se dedique a executar políticas que promovam o empoderamento das mulheres. Ao somarmos as respostas “Sim” e “Talvez”, teremos 23 participantes, o que nos revela a carência da instituição em relação a estas ações, seguindo os princípios básicos do empoderamento sugeridos pela ONU. Um dos objetivos deste trabalho é mapear, medir e apresentar dados sobre a participação das mulheres nos cargos de gestão no Campus II. Para que isso seja possível, fez-se necessário o registro oficial desses índices e informações. Desta maneira, será possível atender mais um dos princípios básicos, acima mencionados: medir e documentar os progressos na promoção da igualdade de gênero. Ao questionar sobre a importância desse ato, as participantes assim se posicionaram:

Gráfico 15. Você acha que medir, documentar e publicar os índices da participação feminina em cargos de gestão é importante para a promoção da igualdade de gênero?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Conforme podemos ver, no gráfico 15, 22 participantes entendem que medir, documentar e publicar os índices da participação feminina em cargos de gestão é importante para a promoção da igualdade de gênero. A prática pode fortalecer o movimento feminino, dando vez e voz a quem até então não tinha ou tinha pouca visibilidade, encorajando outras mulheres a participarem da gestão e, como consequência, aumentar a possibilidade de haver um olhar mais atento para o tema, na administração.

De acordo com Fritsch (2015), existem, até agora, muitos estudos sobre as barreiras que são enfrentadas pelas mulheres em suas carreiras, mas não tem se dado o devido valor às carreiras de sucesso que são encontradas nas instituições. Carreiras que deveriam ser investigadas para identificar e divulgar as estratégias utilizadas pelas mulheres para conseguirem quebrar as barreiras e ocuparem espaços decisórios. Assim, poderiam inspirar

e orientar jovens profissionais. Desta maneira, ressalto a importância de que se promova o registro e a participação das mulheres na gestão para que se tenham, cada vez mais, exemplos que sirvam de inspiração e motivação.

Com a finalidade de conhecer melhor— medir e registrar a atuação— a experiência profissional das mulheres, questionei como as participantes consideram o índice de participação das mulheres no serviço público federal. Obtive as respostas conforme apresento no gráfico abaixo:

Gráfico 16. Como você considera o índice de participação de mulheres em cargos superiores do serviço público federal?



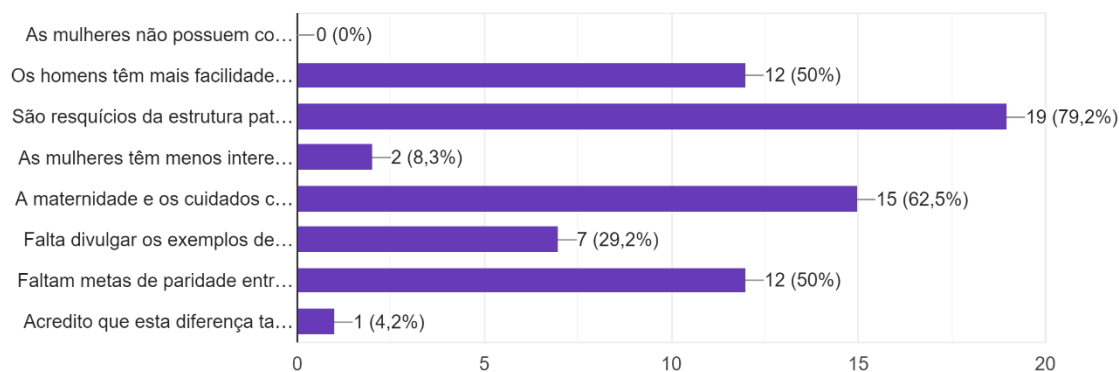
Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

A maioria das respondentes (13) considerou este índice inadequado ou insuficiente. Tal consideração se alinha aos exemplos, informações e dados apresentados no corpo deste trabalho, em que se destaca a sub-representação das mulheres em diversas esferas sociais, em especial nos cargos de gestão mais elevados, no Brasil e no mundo. Conforme nos diz Leta (2003), a hierarquia representa poder de decisão e as mulheres, portanto, ao não ocuparem esses espaços, de forma igualitária, estão excluídas ou sub-representadas nos processos, nas escolhas de alocação de recursos e seleção de projetos.

Outro ponto a ser ressaltado é que 06 participantes responderam não ter informações a respeito do índice de participação das mulheres na gestão superior federal, o que nos leva a refletir sobre a falta da medição, registro e divulgação destas informações.

Vejamos, na opinião das participantes, o que pode provocar uma baixa participação das mulheres nos cargos elevados. Ressalto que elas poderiam assinalar mais de uma alternativa.

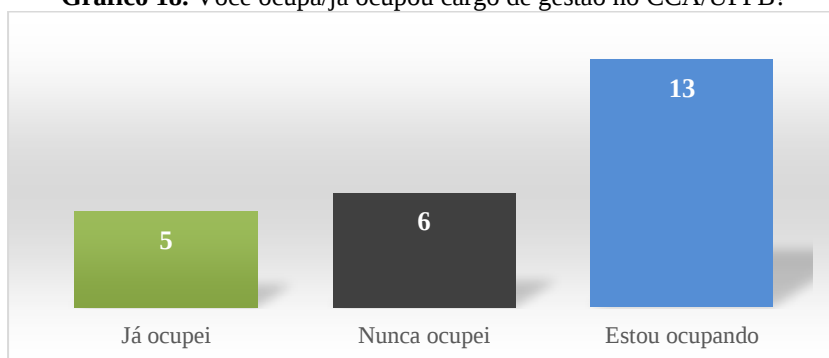
Gráfico 17. Assinale as afirmações que explicam a pouca participação de mulheres nos cargos mais elevados de gestão no Brasil.



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

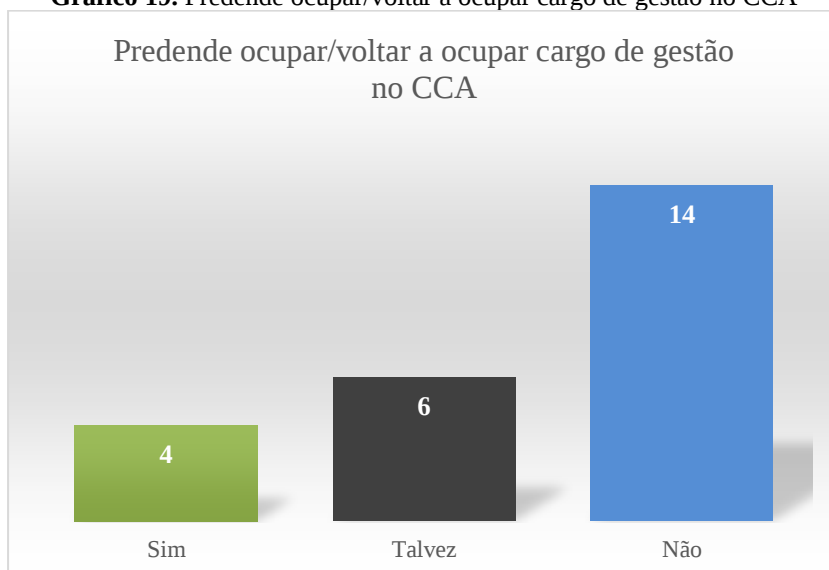
Segundo opinião das participantes, nenhuma considerou que as mulheres não possuem competências necessárias para assumir cargos de gestão no serviço público: para 12 mulheres, os homens têm mais facilidade de acesso aos quadros superiores do que elas; para 19 delas, isso é resquício da estrutura patriarcal da sociedade brasileira; 2 respondentes entendem que as mulheres têm menos interesse em disputar cargos de direção do que os homens; 15 delas afirmam que a maternidade e os cuidados com a família limitam as possibilidades de as mulheres assumirem cargos de direção; 7 opinaram que falta divulgar os exemplos de mulheres que conseguiram ocupar cargos de direção, no intuito de motivar mais mulheres a fazerem o mesmo; 12 entendem que existe falta de metas de paridade entre os sexos para o preenchimento de cargos. Uma delas acredita que a diferença entre homens e mulheres é algo orgânico, os objetivos de vida entre os gêneros são diferentes, mas devemos estimular aquelas que têm essas pretensões (essa opção foi apresentada no campo “Outras”). O resultado deste ponto do formulário nos traz à reflexão do quão múltiplo é o leque de causas que contribuem para que ainda exista pouca representação das mulheres na gestão.

Ainda em relação à participação e representatividade das mulheres na gestão institucional, verifiquei quantas das respondentes já ocuparam ou está ocupando cargo de gestão. Para isso, obtivemos as respostas conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 18. Você ocupa/já ocupou cargo de gestão no CCA/UFPB?

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Verifica-se que a maioria das participantes (13) estava ocupando cargo de gestão no Campus II no período de respostas ao questionário desta pesquisa; 5 delas já ocuparam o cargo. Buscando fazer um comparativo referente à esta informação, perguntei se elas pretendiam ocupar novamente ou vir a ocupar pela primeira vez um cargo de gestão. Para esse questionamento, o resultado foi o que apresento no gráfico abaixo:

Gráfico 19. Pretende ocupar/voltar a ocupar cargo de gestão no CCA

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Conforme apresentado no gráfico anterior, a maioria (14) das mulheres participantes da pesquisa não pretende ocupar ou voltar a ocupar cargo de gestão na instituição; 06 delas ainda não se decidiram sobre o assunto, responderam “talvez”. Ao analisar os questionários individualmente, pude constatar que as 08 mulheres que responderam que não pretendem ocupar ou voltar a ocupar cargo de gestão são, também, as que alegaram que os cuidados com filhos e família teriam influência na tomada de decisão em assumir estes cargos. Percebe-se, desta maneira, que a família ocupa grande parte das preocupações das mulheres,

em especial, no que se refere à qualidade de vida que elas esperam proporcionar aos filhos. No intuito de satisfazer tais aspirações e alcançar esses objetivos, as mulheres são levadas a adotarem ritmo demasiado estressante em suas vidas, o que interfere profundamente em sua qualidade de vida (COELHO, 2002).

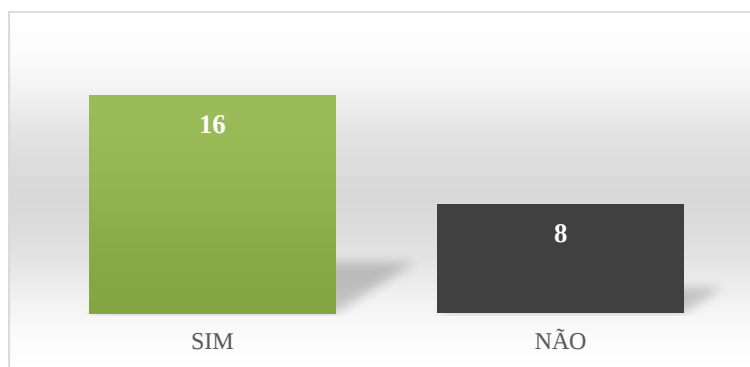
A rotina das mulheres torna-se uma realidade de multitarefas, na qual elas se desdobram para tentar dar conta das atividades de sua carreira profissional, muitas delas, ainda como mãe e esposa. De acordo com Ávila e Portes (2012), para grande parte delas, a habilidade de separar e definir limites para os diferentes tempos/espços é um grande desafio: “Conciliar os três segmentos de trabalho é uma fonte de estresse, ansiedade e pressão constantes” (ÁVILA; PORTES, 2012, p. 815).

Irei apresentar agora um pouco da experiência e percepção das respondentes acerca de possíveis situações que representem preconceito, desrespeito ou algum tipo de violência contra as mulheres do CCA. Mulheres que ocupam cargos de gestão participam constantemente de reuniões nas quais têm que debater e expressar suas opiniões, argumentar, defender ponto de vista, emitir parecer, votar e tomar decisões. Nessas reuniões, acontecem práticas preconceituosas e machistas que, muitas vezes, deixam de ser percebidas até por elas.

Podemos citar alguns exemplos de situações que podem acontecer no ambiente de trabalho, em reuniões, por exemplo. Conforme a autora Reeves (2015), quando um homem interrompe constantemente uma mulher de maneira desnecessária, não permitindo que ela consiga concluir sua frase ocorre o “*Maninterrupting*”. Já o “*bropropriating*” indica a situação em que um homem se apropria de uma ideia expressa por uma mulher, levando os créditos por ela. Ainda, segundo a mesma autora, denominamos de “*Mansplaining*” quando um homem dedica seu tempo para explicar algo óbvio a uma mulher, de forma didática, como se ela não fosse capaz de entender. E “*Gaslighting*”, termo derivado do termo inglês *Gaslight* (‘a luz [inconstante] do candeeiro a gás’), é um dos tipos de abuso psicológico que leva a mulher a achar que enlouqueceu ou está equivocada sobre um assunto, sendo que está originalmente certa; é um jeito de fazer a mulher duvidar do seu senso de percepção, raciocínio, memórias e sanidade.

Questionadas, inicialmente, sobre como a opinião feminina é tratada nas reuniões de tomada de decisão, elas responderam conforme apresento no gráfico seguinte:

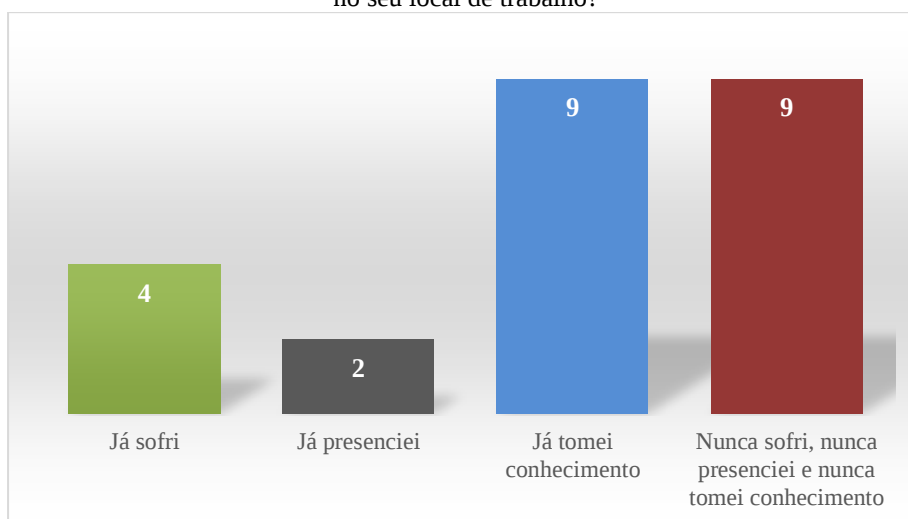
Gráfico 20. Em reuniões e em oportunidades de tomadas de decisões estratégicas, a opinião feminina é levada em consideração em igualdade com a dos homens no CCA/UFPB?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Embora possamos verificar que a maioria (16) respondeu que a opinião de homens e mulheres é levada em consideração de forma igualitária em reuniões de tomada de decisão no CCA, 08 mulheres têm a percepção que há distinção e que não há igualdade. Com o intuito de verificar se ocorre algum tipo de discriminação contra as mulheres, questionei sobre o fato de ter enfrentado ou tomado conhecimento de situações de discriminação de gênero no local de trabalho. Vejamos no gráfico abaixo a representação do que ocorre no CCA:

Gráfico 21. Você já sofreu, já presenciou ou tomou conhecimento de algum caso de discriminação de gênero no seu local de trabalho?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

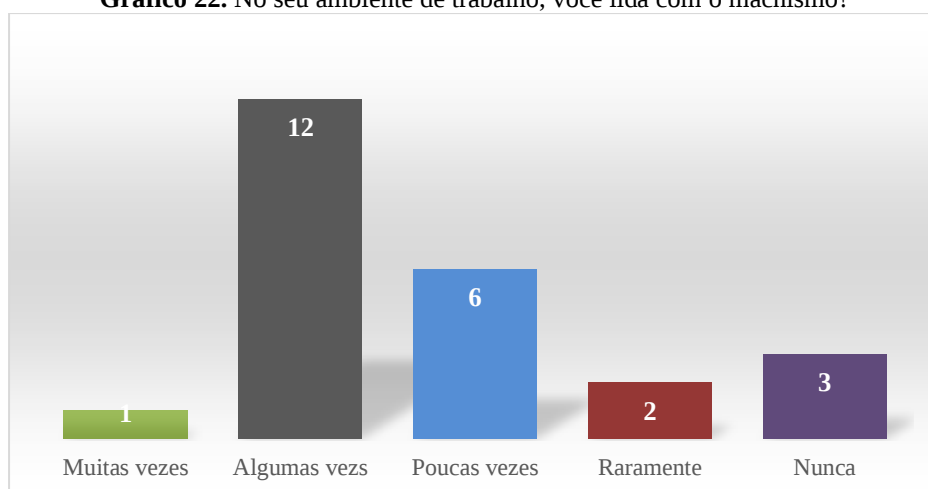
Observa-se que, somadas as mulheres que já sofreram, já presenciaram ou já tomaram conhecimento de atitudes ou situações de discriminação em seu ambiente de trabalho, teremos um total de 15 respostas positivas. Esta maioria reflete o que foi constatado pela Organização das Nações Unidas (ONU), através do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), cujo relatório sobre preconceito²⁵, realizado em 75 países,

²⁵ <https://brasil.un.org/pt-br/85222-relatorio-mostra-que-90-das-pessoas-tem-alguma-forma-de-preconceito-contra-mulheres>

indicou que cerca de 90% da população mundial tem algum tipo de preconceito contra mulheres. A informação pode causar estranheza à primeira vista, mas, a análise mostra que o preconceito contra as mulheres persiste em todo o mundo, tanto entre os homens como entre as mulheres.

O referido estudo ainda aponta que, no Brasil, 89,5% dos entrevistados revelaram ter ao menos 1 preconceito contra mulheres; e 52,39% ao menos 2, considerando as áreas apresentadas (questão da igualdade de gênero em áreas como política, economia, educação, violência doméstica e direitos reprodutivos das mulheres). Como já apontamos algumas vezes neste trabalho, isso é decorrente do machismo estrutural que, há muito tempo, molda o pensamento e o comportamento da sociedade. Para investigar sobre o machismo no *lócus* deste trabalho, indaguei se as participantes enfrentam situações envolvendo o machismo no ambiente laboral. A informação é representada através do gráfico abaixo:

Gráfico 22. No seu ambiente de trabalho, você lida com o machismo?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Conforme pode ser observado, a maioria (12) das entrevistadas revela lidar com o machismo no ambiente de trabalho. Mesmo que com intensidades diferentes, 21 mulheres alegam enfrentar o machismo nas suas atividades profissionais; apenas 3 das entrevistadas responderam que nunca enfrentaram o problema. A realidade presente no CCA é muito parecida com o que se divulga em reportagens, artigos e estudos, a exemplo da pesquisa realizada em março de 2021 pelo Poder Data²⁶. Esta pesquisa dá conta de que 83% dos homens afirmaram enxergar machismo no país, contra 7% que disseram que “não”. Quando questionados se eram machistas, só 8% admitiram que “sim”. Entre as mulheres, 87%

²⁶ <https://www.poder360.com.br/poderdata/percentual-de-mulheres-que-dizem-ser-machistas-e-maior-que-o-de-homens/>

disseram que há machismo no Brasil, enquanto 3% responderam que “não”. Quando perguntadas se eram machistas, 15% delas declaram que “sim”. O relatório da ONU, citado anteriormente, também comprova o alto percentual que reflete a marca do machismo na sociedade brasileira: 3% dos homens consideram-se bastante machistas, apesar de 81% de eles concordarem com a frase “o Brasil é um país machista”. No caso das mulheres, 95% delas assentiram com a afirmativa.

Ainda percebemos dificuldade, por parte da população, em se assumir machista ou até mesmo identificar ações e situações machistas. Isso se deve ao fato de que o machismo e suas sequelas foram historicamente normalizados, fazendo-se necessária a desconstrução desse padrão comportamental e mental para a mudança. Sabemos, entretanto, que isso é uma tarefa difícil e um tanto quanto demorada.

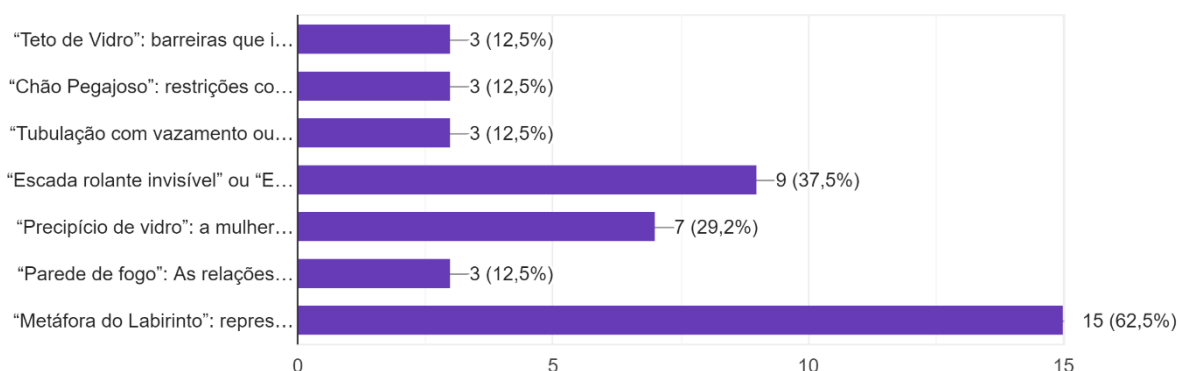
Conforme apresentei diversas vezes neste trabalho, as mulheres estão expostas a diversos tipos de preconceitos e violências. Não somente a violência física, como também a psicológica, moral, sexual e patrimonial. Essas violências no dia a dia podem contribuir para que as mulheres relutem, quando existe a oportunidade de assumirem cargos de gestão, ou, ao contrário, desistam de lutarem para garantirem tais oportunidades. Um dos nossos objetivos é analisar as causas das segregações de gênero no acesso a esses cargos. Por essa razão, apresentei no questionário a seguinte investigação: para representar dificuldades e barreiras enfrentadas pelas mulheres no mundo do trabalho, algumas metáforas têm sido utilizadas nas últimas décadas. Assinale a(s) metáfora(s) que você considera presente(s) no CCA:

- “Teto de Vidro”: barreiras que impedem a ascensão de mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional;
- “Chão Pegajoso”: restrições com que muitas mulheres se deparam assim que iniciam a sua carreira. Obstáculos estruturais que impedem qualquer progressão na carreira profissional;
- “Tubulação com vazamento ou cano que pinga”: utilizada para representar a situação das mulheres nas áreas ligadas à ciência, tecnologia, engenharia e matemática e que por motivos diversos abandonam a carreira como pesquisadoras, por exemplo;
- “Escada rolante invisível” ou “Elevador de vidro”: representa a rápida ascensão na carreira profissional dos homens em comparação com a progressão mais lenta das mulheres;

- “Precipício de vidro”: as mulheres conseguem romper o “teto de vidro”, mas, ao assumir o cargo de gestão, se deparam com situações de declínio e crise na performance do setor. Também representa situações em que não existem recursos humanos ou financeiros para o êxito das atividades, ou quando ninguém mais aceitou ocupar aquela função.
- “Parede de fogo”: As relações de gênero fazem com que as mulheres sejam vistas como “intrusas” e a elas é negado o acesso a determinados conteúdos e informações pelo grupo dominante. Desta maneira, alguém define quem tem acesso às informações e o que pode ser acessado pelos membros da organização.
- “Metáfora do Labirinto”: representa desequilíbrios de gênero existentes na gestão, ilustrando as várias frentes que compõem as trajetórias e as experiências das mulheres, realçando a acumulação de muitos obstáculos ao longo desse percurso. Aplica-se às situações diversas, até mesmo fora da vida profissional das mulheres e que interferem na sua carreira (ideologias e os estereótipos de gênero, obstáculos de natureza institucional, ausência de políticas públicas que promovam a igualdade de gênero e até mesmo fatos como a dupla ou tripla jornada feminina com os cuidados com a casa e a família).

Com base no que fora acima apresentado, as respondentes se pronunciaram da maneira demonstrada, conforme o gráfico abaixo:

Gráfico 23. Metáforas representativas de barreiras identificadas nas relações de trabalho no CCA/UFPB



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

Conforme podemos observar, todas as metáforas apresentadas são percebidas no CCA, na opinião das mulheres participantes da pesquisa. As metáforas que receberam destaque foram: “Escada rolante invisível”, “Precipício de vidro” e, apontada pela grande maioria (15), a “Metáfora do labirinto”. De acordo com alguns autores (POWELL, 2007; ETZKOWITZ, GUPTA & KEMELGOR, 2010), uma grande dificuldade na luta contra as barreiras e problemas enfrentados pelas mulheres, ao longo de suas carreiras, é o fato de muitos fatores serem tão sutis e discretos que não são visíveis e publicamente reconhecidos.

Desta maneira, ocorre o não reconhecimento, por parte dos envolvidos, no meio acadêmico, da existência destas barreiras; muitas vezes, as próprias mulheres também negam ou não conseguem identificar a existência do preconceito.

Tais respostas levam ao entendimento de que existem obstáculos em diversos pontos e fases da carreira profissional das mulheres no âmbito institucional. Não apenas no acesso aos mais altos cargos de gestão, mas, também, durante toda a carreira profissional, inclusive, nos estágios iniciais da carreira. Por esse motivo, é importante conhecer a realidade do tema nas instituições e se utilizar de todas as vias e maneiras para combater ações preconceituosas e machistas que venham a criar obstáculos e impedir o crescimento profissional das mulheres.

Os servidores da UFPB têm a possibilidade de receber treinamentos e realizar cursos diversos através da Pró-reitora de Gestão de Pessoas (PROGEP). Essa tem como Missão²⁷: “Estabelecer políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento dos servidores; ao gerenciamento de processos, à qualidade de vida, saúde e segurança no trabalho; e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência que contribuam para o desenvolvimento de competências profissionais e institucionais”. Desta maneira, questionei a respeito da importância de se incluir o tema gênero nas opções de cursos oferecidos aos servidores e às servidoras da instituição. O gráfico abaixo representa o resultado das opiniões:

Gráfico 24. Você acha importante incluir nos cursos de formação dos (as) servidores (as) públicos (as) federais o tema gênero?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

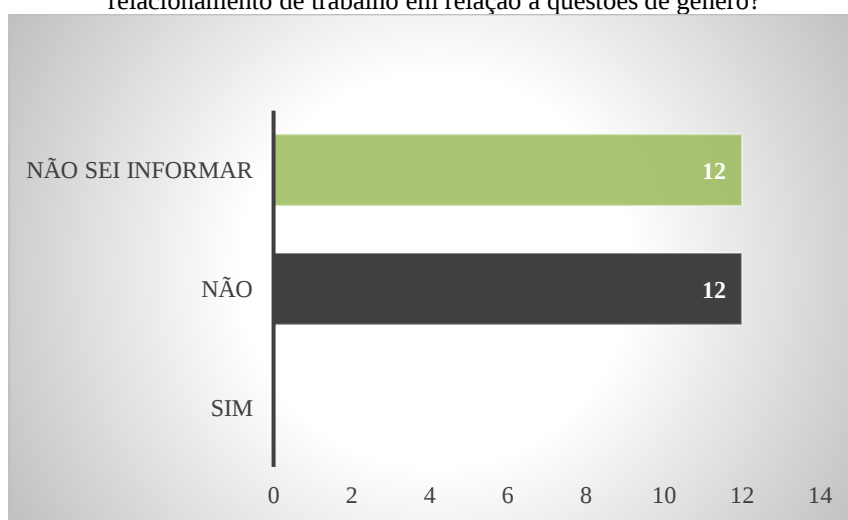
De acordo com o que foi apurado, apenas uma mulher não considerou importante a utilização dessa via como tentativa de combate ao preconceito e ao machismo entre os servidores e servidoras da UFPB. Considero uma ideia que merece atenção, já que a PROGEP planeja e executa estratégias e políticas de gestão de pessoas da universidade para garantir, também, uma convivência harmoniosa e profissional entre elas.

Um ponto importante na luta contra o machismo, o preconceito e todas as formas de violência contra as mulheres, é fornecer meios de acolhimento de denúncias dessas práticas.

²⁷ <https://www.ufpb.br/progep/contents/menu/principal/a-progep>

Esses meios devem fornecer orientação e apoio às mulheres para que não silenciem e, desta maneira, diminua-se a impunidade para quem pratica atos de violência contra elas. Com o objetivo de saber se as respondentes tinham conhecimento de que a instituição disponibiliza algum canal de acolhimento de denúncias e combate às práticas de machismo contra as mulheres, apresentei no questionário a pergunta representada no gráfico a seguir:

Gráfico 25. Existem canais internos de comunicação sigilosos para exposição de problemas de relacionamento de trabalho em relação a questões de gênero?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

O gráfico 25 nos leva a entender que há desinformação sobre o assunto na instituição. Metade das entrevistadas não tem a informação sobre a existência do canal de denúncia e acolhimento no combate à violência contra as mulheres. O CCA não oferece esse meio, entretanto, há na UFPB um Comitê de Políticas de Prevenção e Enfrentamento à Violência contra as Mulheres na UFPB (CoMu)²⁸, o qual atua no acolhimento e orientação às mulheres em situação de violência na universidade. Aprovado no dia 28 de setembro de 2018, pelo Conselho Universitário – CONSUNI (Resolução nº 26/2018), é um espaço institucional criado a partir das demandas das mulheres da UFPB que, desde 2017, vêm reivindicando uma política institucional de combate às opressões de gênero na universidade.

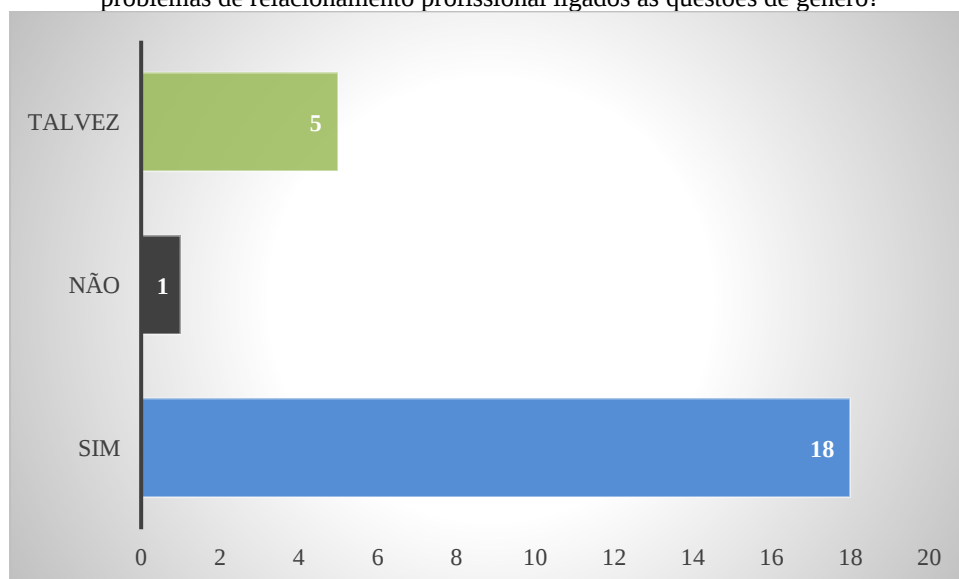
Obtive, ainda, a informação da existência de uma plataforma de denúncia de casos de violência contra as mulheres dentro dos *campi* da UFPB, a qual foi lançada por um grupo de pesquisas da instituição, em julho de 2016. Intitulada “Um Grito por Elas: mulheres da UFPB contra a violência”, a plataforma funcionava por meio da internet, no site do grupo de

²⁸ <https://www.ufpb.br/comu>

pesquisa²⁹, com o objetivo de mapear os tipos e casos de violência na instituição. No entanto, ao visitar o link para a comprovação, constatei que o serviço está inoperante.

Para averiguar a opinião das entrevistadas sobre a importância da existência de um canal que ofereça suporte de acolhimento de denúncias e para dar apoio às mulheres, apresentei a pergunta representada no gráfico seguinte:

Gráfico 26. Você acha importante a existência de canais internos de comunicação sigilosos para exposição de problemas de relacionamento profissional ligados às questões de gênero?



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor.

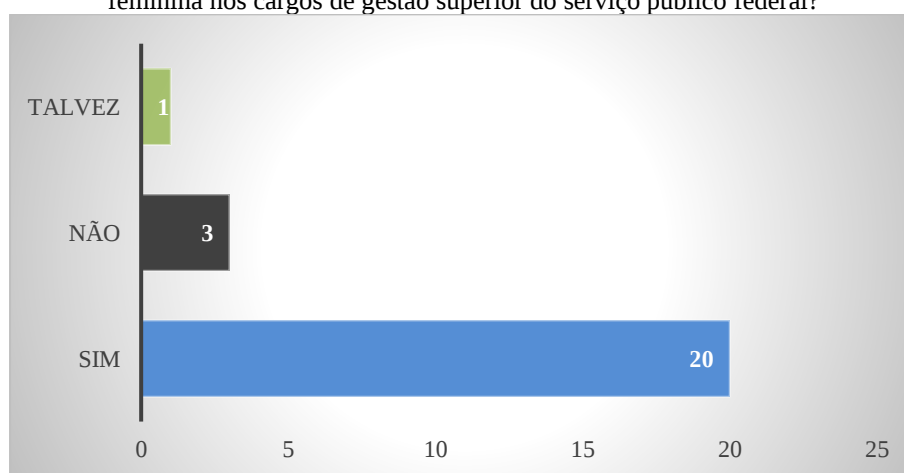
Conforme o gráfico apresentado, apenas uma mulher não considera importante a existência de canais internos e sigilosos para o acolhimento de denúncias ou relatos de problemas profissionais ligados ao gênero. Entendo que toda e qualquer medida que estabeleça um canal de comunicação, para além dos fatores internos de uma instituição ou empresa, pode estabelecer um grande elo de suporte e apoio a quem sofre algum tipo de violência. Esses canais dão voz às mulheres, as quais historicamente foram impostas o silêncio. Desta maneira, promove-se um ambiente seguro para a manifestação, no qual as mulheres interagem com uma equipe, também de mulheres, preparada para os devidos acolhimento e direcionamento de cada caso. O simples fato de existir um canal para acolher denúncias pode inibir práticas de violência, bem como demonstra a maneira como a instituição cuida e se preocupa com o tema.

Em função de o CCA ser uma instituição federal, entendo a importância do planejamento e execução de políticas públicas e iniciativas por parte do governo federal, cujo

²⁹ <http://gemufpb.com.br/umgritoporelas/envie-sua-historia/>

papel no enfrentamento dessas desigualdades deve ser traduzido em ações diversificadas e plurais, executadas por órgãos que atuam sobre os diferentes aspectos da vida em sociedade. Vejamos a opinião das nossas participantes a respeito desse ponto. O Gráfico 27 nos mostra se, para elas, o governo deve promover iniciativas que contribuam para aumentar a participação feminina nos cargos de gestão superior do serviço público federal.

Gráfico 27. Você acha que o governo deve promover iniciativas que contribuam para aumentar a participação feminina nos cargos de gestão superior do serviço público federal?



Fonte: Dados da pesquisa.

A maioria das participantes (20) entende que o governo federal tem um papel importante no enfrentamento dessas desigualdades. Como as políticas públicas resultam de diversas demandas apresentadas por diferentes grupos ou segmentos da sociedade, eis a necessidade de que esse tema seja debatido e de amplo conhecimento, e que se tenha representantes comprometidos com a bandeira, afim de que se engajem para que as reivindicações sejam reconhecidas e ganhem força ao ponto de chamar a atenção das autoridades do Poder Executivo, Legislativo e Judiciário. O suporte do governo federal aliado à adesão voluntária da instituição, somado ao plano de ação elaborado pela instituição e ao monitoramento da evolução do cumprimento do plano, são fatores importantes que constituem ações que vão além de responsabilidade social corporativa (ABRAMO, 2008). Desta maneira, cabe ao governo entender a relevância dessa demanda e transformá-la em ações diversificadas e plurais para que se possa garantir mais justiça e igualdade na esfera da administração pública.

Conforme os dados e informações que obtive através do formulário de pesquisa, creio que o espaço organizacional do CCA/UFPB apresenta traços históricos que revelam uma relação de poder arraigada de desigualdade de gênero que traduz mecanismos que dificultam

a progressão das mulheres na gestão. Desde o ano de 1936, ano de sua fundação até os dias atuais, percebe-se a sub-representação das mulheres em espaços decisórios no Conselho de Centro, em cargos de gestão e assessorias. Isso, certamente, tem influência e impacta nas condições e organização do trabalho e na administração. Tudo isso torna relevante a necessidade do conhecimento da realidade numérica para que se busque compreender, cada vez mais, os processos e se procure, através de políticas públicas de gênero e ações afirmativas, soluções para a desigualdade de gênero na instituição.

5.10 SUGESTÕES DESTE ESTUDO À DIREÇÃO DO CCA

Conforme consta nos objetivos deste trabalho, compilarei as sugestões por demandas de gênero, apontadas através dos questionários, apresentando-as como sugestão à Diretoria do Centro com o intuito de que ações sejam pensadas e executadas pela administração do CCA/UFPB, minimizando preconceitos, machismo e desigualdade na instituição.

- Em primeiro lugar, apresento as sugestões de ações e demandas que foram apontadas pelas participantes, e que constam nos Apêndices B e C;
- Implantação e divulgação da “Cartilha de Equidade de Gênero”, que constitui o produto desta pesquisa;
- Criação do “Comitê pela Equidade de Gênero” - Entendo que essa ação representa a disponibilização de espaço confiável para acolhimento e apuração de denúncias de práticas discriminatórias no ambiente de trabalho. O comitê poderá agregar, no futuro, outras bandeiras de lutas e transformar-se no Comitê da Diversidade, da Equidade de Gênero, de Raça, de Acessibilidade e Inclusão. Sugere-se que o Comitê pela Equidade de Gênero seja um órgão ligado à Diretoria do CCA. Sugiro que o foco principal deva ser envolver a comunidade universitária na luta pela equidade de gênero, estimulando uma cultura de combate ao preconceito, à discriminação, à violência de gênero e promovendo o acolhimento da diversidade. Deverá contar com os profissionais que poderão contribuir com as atividades, a exemplo das assistentes sociais do campus, enfermeiras, psicólogas, pedagogas e demais profissionais que defendem ativamente a causa das mulheres no CCA. Além disso, o Comitê poderá criar um calendário de atividades em favor da equidade de gênero que não se restrinja ao dia 08 de março, dia em que se comemora o “Dia Internacional da Mulher” e que, geralmente, as instituições realizam eventos voltados à temática, entretanto, com participação ínfima dos homens;

- Inserir o tema em eventos diversos realizados no CCA – Entendo que a participação de homens em eventos que abordam assuntos relacionados à equidade de gênero é de extrema importância e deve ser impulsionada, já que parte dos homens a maioria das ações de violência, desrespeito e discriminação em relação à mulher. Infelizmente, vemos, em eventos específicos, uma participação muito pequena por parte dos homens, enquanto as mulheres seguem falando e debatendo com outras mulheres frente à resistência ou desinteresse de participação do público masculino. Abordar esse tema não só em eventos específicos poderia garantir maior participação por parte dos homens;
- Estabelecer a participação obrigatória para os homens nos eventos relacionados ao tema;
- Inserir o tema equidade de gênero em eventos de recepção e treinamento de novos (as) servidores (as), bem como realizar ações direcionadas aos servidores e servidoras antigos(as).
- Criação de um espaço, no site do CCA, para divulgar os resultados desta pesquisa e informações sobre o tema, inclusive, disponibilizar o produto deste trabalho para download.

5.10.1 Produto da pesquisa: Cartilha de Equidade de Gênero

De acordo com o Art. 7, § 3º da Portaria Normativa CAPES Nº 17, de 28 de dezembro de 2009, uma pesquisa realizada em um Mestrado Profissional pode apresentar um produto que pode ser de diversas naturezas: produção técnico-profissional, publicação tecnológica, material didático, produto educacional ou produto comunicacional. Esse produto pode ser disponibilizado de forma impressa, digital ou virtual, em diversas mídias e plataformas: seja escrita, visual estática, sonora, audiovisual ou multimídia.

Dessa forma, apresento a “Cartilha Pró Equidade de Gênero”, a qual poderá ser impressa, disponibilizada para download e compartilhamento através das redes sociais do CCA/UFPB. A cartilha é uma importante ferramenta utilizada para fornecer informações e servir como base de conhecimentos sobre o assunto em uma roupagem menos formal, e, portanto, mais familiar para o público. Mesmo que não pretendamos esgotar os assuntos relacionados ao nosso tema, poderemos oferecer um panorama geral.

Desta maneira, o tema será apresentado de forma resumida e acessível aos diferentes públicos a serem atingidos (ALFONSIN, 2011). A Cartilha Pró Equidade de Gênero é aqui apresentada como Anexo I.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme mencionado no capítulo de introdução deste trabalho, o objetivo geral desta pesquisa foi analisar os elementos que provocam a desigualdade de gênero nos cargos de gestão do CCA/UFPB, bem como, propor estratégias que possam atenuar essas desigualdades, vislumbrando-se, assim, um ambiente de oportunidades iguais para ambos os gêneros. Considero que o objetivo principal foi respondido, pois foi possível analisar os números, o alcance e as condições do acesso das servidoras do CCA aos cargos de gestão instituídos pela UFPB no Campus II.

Para a realização do estudo de caso proposto, a investigação utilizou-se de ferramentas qualitativas e quantitativas, através das quais se obteve dados que foram comparados entre si e analisados à luz do referencial teórico que fundamenta este trabalho. Os dados quantitativos, colhidos através do questionário e pesquisa documental, foram apresentados através de tabelas, quadro e gráficos, oferecendo a organização necessária para a devida análise, comparação, interpretação dos dados e informações.

Desta maneira, com o mapeamento e a devida comparação entre a proporção de mulheres e homens atuando em cargos de gestão da instituição, no recorte temporal proposto, foi possível demonstrar a realidade referente à participação e representatividade das mulheres em relação ao acesso aos cargos de gestão, tanto na categoria funcional docente quanto na técnico-administrativa.

No CCA, confirmou-se uma realidade já descrita na literatura. Em relação à segregação horizontal podemos apontar a maior concentração das mulheres em departamentos que oferecem disciplinas ligadas às licenciaturas, como o Departamento de Ciências Fundamentais e Sociais; no que diz respeito à segregação vertical, foi possível verificar que as mulheres sempre foram sub-representadas nos altos cargos da hierarquia da instituição.

Mesmo que tenha ocorrido uma melhoria nos últimos anos, as mulheres não têm tido voz nem assento nos cargos de gestão de maneira ideal, o que representa estarmos longe de um equilíbrio de gênero na administração. Verifica-se, ainda, uma tendência à inserção das mulheres em cargos nos quais não há pagamento de FGs ou nos quais o valor da FG é mais baixo, como, por exemplo, nas secretarias. Os cargos de diretor e vice-diretor estão monopolizados pelos homens. A participação feminina, desde o ano da fundação da instituição (1936), está resumida a uma única representante, que assumiu o cargo de vice-diretora; nenhuma mulher assumiu o cargo de diretora até hoje.

Conforme relatado na literatura, as mulheres que trabalham no CCA, assim como em todo o mundo, enfrentam problemas que foram se repetindo através dos tempos, situações que são consequências do machismo estrutural que está arraigado fortemente nas bases da sociedade que, muitas vezes, torna tais situações difíceis de serem detectadas: o “labirinto”, a “escada rolante invisível”, o “teto de vidro”, entre outras, são metáforas que representaram as várias dificuldades apontadas pelas participantes deste trabalho como sendo elementos que provocam a falta de equidade de gênero na instituição. Também se comprovou a presença do machismo nas relações de trabalho da instituição, da falta de canais de acolhimento de denúncias referentes ao tema, falta de ações e campanhas institucionais que combatam a desigualdade de gênero e outros tipos de violências às quais as mulheres estão expostas no dia a dia.

Este estudo mostrou a existência de outro elemento relevante nas decisões profissionais das mulheres, sobretudo, no que diz respeito à participação na gestão: o cuidado com a casa e familiares. Constatei que 41,63% das participantes afirmaram que a família é fator determinante na tomada de decisão de assumir um cargo de gestão. Vale ressaltar, ainda, que quase metade das respondentes que não consideraram os cuidados com a família como fator de impedimento para assumirem cargos de gestão não tem filhos/filhas.

Apesar de cumprir com o papel proposto, este trabalho possui limitações, como o fato de ter utilizado o formulário eletrônico para colher os dados necessários para esta pesquisa. Considero que a entrevista feita de forma presencial poderia me fornecer mais detalhes, principalmente nas perguntas referentes às sugestões para ações institucionais e no apontamento de demandas sobre o tema. Tenho consciência que o recorte amostral apresentou resultados que, pela complexidade e relevância do tema, não conseguiram responder outras questões, embora não faziam parte do escopo originalmente proposto pelo trabalho.

Um dos objetivos específicos deste trabalho é apontar demandas femininas e apresentá-las à administração do centro. Entendemos que é necessário que a instituição trate o tema como questão estratégica, para que toda a comunidade acadêmica e, em especial, sua gestão se movimentem na busca por melhorias. Desta maneira, apresentamos as sugestões de ações e demandas que foram apontadas pelas participantes (Apêndice B e Apêndice C) para que a instituição se sensibilize e mantenha esse assunto em discussão pela comunidade acadêmica, dando a ele visibilidade. Segundo McCook (2013), havia um pensamento comum de que a ausência feminina nos cargos mais altos da hierarquia era um problema que o tempo resolveria. Porém, o autor nos alerta que, de fato, sem que haja a devida atenção e discussão

sobre o tema, a mudança não acontecerá naturalmente. Ocorre a falta de discussões sobre a distribuição por gênero do poder acadêmico nas universidades, nas academias, nos centros de investigação e nos organismos científicos do Estado.

Nesse sentido, espera-se que a CCA/UFPB se envolva na questão das relações de gênero, leve em consideração a realidade aqui apresentada, bem como as sugestões e demandas, tratando o tema de maneira respeitosa, oferecendo um apoio necessário para o acesso das mulheres aos cargos de gestão instituídos na universidade, não ignore as barreiras e necessidades aqui apontadas. Feito isso, teremos dado um passo importante na busca de um ambiente igualitário.

Na função de Assessor de Comunicação do CCA, garantirei um espaço destinado ao tema nas redes sociais oficiais da instituição, bem como no site. Por fim, ressalto que esta pesquisa é de relevância para o tema, para a instituição e, sobretudo, para mim, já que representa uma mudança pessoal que através dela consegui aprender. Posso dizer que o mundo tem um homem menos machista e que, a cada dia, procura aprender e ajudar mais nesta causa.

REFERÊNCIAS

- ABRUCIO, Fernando Luiz. **O impacto do modelo gerencial na administração pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente**. Brasília: Cadernos ENAP, n. 10, 1997. 52 p
- ABURDENE, Patrícia; NAISBITT, John. **Mega-tendências para as mulheres**. Tradução de Magda Lopes. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 1993.
- ALAMBERT, Zuleika. **Feminismo: O ponto de vista marxista**. São Paulo: Nobel, 1986.
- ALMEIDA, Jane Soares de. de. **Mulher e educação: a paixão pelo possível**. São Paulo: Ed. da Unesp, 1998.
- ALVES, Branca Moreira; PITANGUY, Jaqueline. **O que é feminismo**. 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.
- AMBROSINI, A. B. O perfil dos diretores de unidades universitárias e chefes de departamento da UFRGS. 2012. 88f. Monografia (Especialização em Gestão Pública)- Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2012. Disponível em: <https://portal.ufsm.br/biblioteca/pesquisa/registro.html;jsessionid=51e75d880290ccb0e1af0c0a836d?idRegistro=397823>. Acesso em: 21 julho 2021.
- ARAUJO, Maria de Fátima. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. **Psicol. clin.** [online]. v.17, n.2, p.41-52, 2005. ISSN 1980-5438. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-56652005000200004>. Acesso em: 14 agosto de 2021
- ATANÁZIO JUNIOR, Joatã Mathias. *et al.* Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe. IN: CONGRESSO NACIONAL DE MESTRADOS PROFISSIONAIS EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. 1., 2016. Curitiba. **Anais [...]**. Curitiba: Universidade Federal de Pelotas, 2016. Disponível em: <http://profiap.org.br/profiap/eventos/2016/i-congresso-nacional-de-mestrados-profissionais-em-administracao-publica/anais-do-congresso/41480.pdf> . Acesso em: 7 julho de 2021.
- AUAD, Daniela. **Feminismo: que história é essa?** Rio de Janeiro: DP&A, 2003. p. 23-26
- AYTO, John. **Dictionary of Word Origins**. New York: Arcade, 1990.
- ÁVILA, Rebeca Contrera; PORTES, Écio Antônio. A Tríplice Jornada de Mulheres Pobres na Universidade Pública: Trabalho Doméstico, Trabalho Remunerado e Estudos. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 20, n. 3, p.809-832, set. 2012. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2012000300011/23841> . Acesso em: 16 março de 2021.
- BATLIWALA, S. (1994). “The meaning of women’s empowerment: new concepts from action”. In. G. Sen, A. Germain & L.C.Chen (eds.), *Population policies reconsidered*:

health, empowerment and rights, pp.127-138. Boston: Harvard University Press

BEAUVOIR, Simone. **O Segundo Sexo: A experiência Vivida**. São Paulo: Difusão Européia de Livros, 1967.

BENNIS, W. **Estratégias para um líder eficaz**. Barcelona: Paidós Ibérica, 1985.

BEZERRA, Juliana. Feminismo. **Toda Matéria**. Atualizado em 5 mar. 2021. Disponível em: <https://www.todamateria.com.br/feminismo/> . Acesso em 14 agosto de 2021.

BOGDAN, Robert C.; BIKLEN, Sari Knopp. **Qualitative research for education; an introduction for to theory and methods**. Boston, .Allyn and Bacon, 1982. 253 p., p. 27-30.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Uma Reforma Gerencial da Administração Pública no Brasil. Brasília: **Revista do Serviço Público**, Ano 49, n.1, p. 5-42. jan.-mar., 1998. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/papers/1997/97.Reforma_gerencial-RSP.pdf. Acesso em: 23 de maio de 2020.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. **Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília: Presidência da República, Câmara da Reforma do Estado, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf> . Acesso em: 22 de maio de 2020

CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; SOUZA, Natácia Lamoglia de. Mulheres, Trabalho e Administração. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social (RIGS)**. V.2, n.2, p.161-191, 2013. DOI: <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i2.9875>. Acesso em 14 agosto de 2021.

CARVALHO, Flávia Keller Alves; ALMADA, Isabela Winter; MACHADO, Denise Del Prá Netto. Gênero e Gestão Universitária: as Mulheres em Cargos de Chefia nos Quarenta e Dois Anos da Universidade Regional de Blumenau. 2006. IN: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 6., 2006., Blumenau. **Anais eletrônicos [...]**. Blumenau: Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/74898>. Acesso em: 3 julho de 2021.

CARVALHO, Marília Pinto de. O conceito de gênero: uma leitura com base nos trabalhos do GT Sociologia da Educação da ANPED (1999-2009). **Revista Brasileira de Educação**, v. 16, n. 46, p. 99-117, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1413-24782011000100006>. Acesso em 15 de agosto de 2021.

CAVALCANTI, V. L. *et al.* **Liderança e motivação**. 3. ed., Rio de Janeiro: Publicações FGV Management, 2006

COELHO, Virginia Paes. **Trabalho e maternidade no cotidiano de professoras do ensino superior**. UNISA – Universidade de Santo Amaro, 2002. Disponível em: <http://www.cibs.cbciiss.org/arquivos/TRABALHO%20E%20MATERNIDADE%20NO%20COTIDIANO%20DE%20PROFESSORAS%20DO%20ENSINO%20SUPERIOR.pdf>. Acesso:02/03/2021

COSTA, Frederico Lustosa da. Brasil: 200 anos de Estado; 200 anos de administração pública; 200 anos de reformas. **Revista de Administração Pública- RAP**. Rio de Janeiro, 42, p. 830-874, Set/Out 2008. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000500003>. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a03v42n5>. Acesso em: 15 de julho 2020.

COX, Taylor. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CRIZÓSTOMO, Cilene D. et al. Saúde reprodutiva: as relações de gênero no planejamento familiar. **Escola Anna Nery Revista de Enfermagem**, v.08, n°3, dez 2004, pag.211-119. Disponível em: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=127718062012> Acesso em 28 de setembro de 2021.

CRUZ, Jane Alisson Westarb. A burocracia fora do senso comum. **Rev. Perspec.** Paraná/PR; Contemp. Campo Mourão, v.1, n.1, jan/jul., 2006. Disponível em: <http://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/361>. Acesso em: 14 agosto de 2021.

CURY, Carlos Roberto Jamil. A gestão democrática na escola e o direito à educação. **Revista Brasileira de Apolítica e Administração da Educação (RBPAE)**. V. 23, n.3, set./dez.. 2007. p. 483-495. Porto Alegre: ANPAE, 2007. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/rbpae/article/viewFile/19144/11145>. Acesso em: 14 agosto de 2021.

DEMARTINI, Zeila de Brito Fabri; ANTUNES, Fátima Ferreira. Magistério primário: profissão feminina, carreira masculina. **Cadernos de Pesquisa**, n. 86, p. 5-14, 1993. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br//index.php/cp/article/view/934>. Acesso em: 15 de agosto de 2021.

DRUMONT, Mary Pimentel. Elementos para uma análise do machismo. **Perspectivas**, São Paulo, 3: p. 81-85, 1980. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/108171/ISSN1984-0241-1980-3-81-85.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 15 de agosto de 2021

DE PAULA, Ana Paula Paes. **Por uma Nova Gestão Pública**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005. P 201

DUARTE, Ana Carina de Oliveira ; D'OLIVEIRA Teresa C; GOMES, Jorge. Imperium Femininis: Uma Liderança de Sucesso Escondido. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 8, n. 3, p. 12- 24, Jul./Set. 2009. Disponível em: . Acesso em: 29 maio 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/78865>. Acesso em: 14 agosto de 2021.

DUARTE, Constância Lima. **Imprensa Feminina e Feminista do Brasil: século XIX**, dicionário ilustrado. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016.

EVERTON, Alfonsin. Cartilhas pela Natureza. **ECO HARMONIA** [2011]. Disponível em: <http://www.ecoharmonia.com/2011/11/cartilhas-pelanatureza.html>. Acessado em: 10 de dezembro de 2020.

EAGLY, A.; CARLI, L. **Women and the labyrinth of leadership**. Harvard Business Review, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

FILHO, Marcos Mesquita; EUFRÁSIO, Cremilda.; BATISTA, Marcos Antônio. Estereótipos de Gênero e Sexismo Ambivalente em Adolescentes Masculinos de 12 a 16 Anos. **Saúde Soc.**, São Paulo, v. 20, p. 554 - 567, 2011. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-12902011000300003>. Acesso em: 14 agosto de 2021.

GARCIA, Carla. **Breve história do feminismo**. São Paulo: Claridade, 2015

GATTI, Bernadete Angelina.; BARRETTO, Elba Siqueira de Sá. **Professores do Brasil: impasses e desafios**. Brasília, UNESCO, 2009. Disponível em: <https://www.fcc.org.br/fcc/wp-content/uploads/2019/04/Professores-do-Brasil-impasses-e-desafios.pdf>. Acesso em 17 de agosto de 2021.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMSCI, Antônio. **Maquiavel, a política e o Estado moderno**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

GROPPO, Luís Antônio. **Autogestão, universidade e movimento estudantil**. Campinas (SP): Autores Associados, 2006. (Coleção Educação Contemporânea).

HARAWAY, D. “Gênero” para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 22, p. 201-246, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. **Censo Demográfico 2010**, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2010. Disponível em: <https://censo2010.ibge.gov.br/resultados.html>. Acesso em 14 de agosto de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA- IBGE. **Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios – PNAD**, 2014. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv94935.pdf>. Acesso em: 14 de agosto de 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA-IBGE. Portal do IBGE. **Gov.Br: IBGE**. Disponível em: www.ibge.gov.br . Acesso em 14 de agosto de 2021.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA- INEP. **Sinopse Estatística da Educação Superior 2019**. Brasília: Inep, 2020. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/basica-censo-escolar-sinopse-sinopse>. Acesso em: 24 de maio de 2020

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Revista O&S**, Salvador, v. 17, n. 53, art. 1, p. 243-257, abr-jun, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001>. Disponível em <https://www.scielo.br/pdf/osoc/v17n53/01.pdf>: Acesso em: 20 de junho de 2020.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz J.. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMEIRA, Maria das Dores; FORMIGA, Zeluida da Silva. Fundamentos Históricos da UFPB: das origens à estadualização. In: FERREIRA, Fátima Guerra; FERNANDES, David. (Orgs) **UFPB 50 anos**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2006 - Edição comemorativa pelo Jubileu de Ouro da Fundação da Universidade Federal da Paraíba

LODEN, Marilyn. 100 Women: ‘Why I invented the glass ceiling phrase’. **BBC NEWS**, Site, p. 1-4, 13 dez. 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-42026266>. Acesso em: 17 jul. 2020.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida S.; RODRIGES, Murilo Ramos A. **Estratégia de empresas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2004.

LOURO, Guacira Lopes. **Currículo, gênero e sexualidade**. Lisboa: Porto Editora, 2000.

LOURO, Guacira L. **A história oral e a pesquisa sobre gênero**. Seminário História da Educação Brasileira: a ótica dos pesquisadores. Brasília: MEC/Inep. Série Documental, nº 5, 1994.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 3 .ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARTINS, L. M. D. **Liderança Feminina: Um olhar sobre os desafios da mulher no papel de liderança nas organizações**. 2014.19 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Administração)- Faculdade Borges de Mendonça, Florianópolis, 2014.

McCOOK, A. Barred from de boardroom. **Nature**, v. 495, p. 25-25, mar., 2013. Disponível em: https://www.nature.com/news/polopoly_fs/1.12546!/menu/main/topColumns/topLeftColumn/pdf/495025a.pdf Acesso em 30 de julho de 202.

MESSA, Ana Flavia. **Transparência, compliance e práticas anticorrupção na administração pública**. São Paulo: Editora Almedina, 2019. p. 55

MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2000.

MITCHELL, Juliet. **Woman's Estate**. New York: Vintage Books, 1973.

MOLLER, Maria Alçada Baptista.; GOMES, Jorge Filipe Da Silva. Quid Vincit? O impacto da liderança feminina na implicação organizacional. **Análise Psicológica**, 4 (XXVIII), p. 683-697, 2010. DOI:10.14417/ap.389. Acesso em: 14 de agosto de 2021.

MOTTA, Débora. Pesquisa analisa a trajetória de inserção das mulheres no ensino superior. **FAPERJ**. 20 ago. 2014. Disponível em: <http://www.faperj.br/?id=2748.2.6>. Acesso em: 08 de abril de 2020.

MM360 explica os termos gaslighting, mansplaining, maninterrupting e bropropriating. + **Mulher 360-** Movimento Empresarial pelo Desenvolvimento Econômico da Mulher, 18 nov. 2016. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/mm360-explica-os-termos-gaslighting-mansplaining-bropriating-e-maninterrupting/> acesso em 07/07/2021.

MULHERES na liderança trazem melhor desempenho nos negócios. **International Labour Organization**. 22 mai. 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_701767/lang--en/index.htm

NETO, Antonio Moreira de Carvalho; TANURE, Betania; ANDRADE Juliana. Executivas: carreira, maternidade, amores e preconceitos. **RAE-Eletrônica**, EAESP, São Paulo, v. 9, n. 1, p.1-23, 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482010000100004>. Acesso em: 14 de agosto de 2021.

NEUBERGER, O. Relationships between colleagues. In: AUHAGEN, Ann Elisabeth; VON SALISCH, Maria. **The diversity of human relationships**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

ORTIZ, Renato. A procura de uma sociologia da prática. In: R. ORTIZ (Org.), **Pierre Bourdieu: Sociologia**. São Paulo: Ática, 1983. p. 7-36

PHILLIPS, A. 1996. **Dealing with Difference: A Politics of Ideas, or a Politics of Presence?** In: BENHABIB, S. (ed). *Democracy and Difference* Princeton: Princeton University.

PINTO, Céli Regina Jardim. **Feminismo, história e poder**. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, v. 18, n. 36, p. 15-23, jun. 2010, disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rsocp/v18n36/03.pdf>, acesso em 21/10/2021.

PIRES, Breiller. 58% das empresas da Bovespa não têm nenhuma mulher no conselho de administração. **Elpais**. 09 mar. 2019, 13hrs13min. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/03/07/economia/1551992548_346845.html. Acesso em 20 de junho de 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de, **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2ª Ed., Novo Hamburgo - RS, Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR Universidade Feevale, 2013. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em 30 de setembro de 2021.

PUPPIN, A. B. Mulheres em cargos de comando. *In*: BRUSCHINI, C; SORJ, B. (Orgs.). **Novos olhares: mulheres e relações de gênero no Brasil**. São Paulo: Fundação Carlos Chagas, 1994. Relatório Azul/POA: Assembleia Legislativa, 1995.

RAMOS, Fernanda.I. da S. **Análise Histórica das Políticas de Planejamento Familiar no Brasil**. Tese (Doutorado em Saúde Coletiva), Universidade Estadual do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008, Disponível em: www.ebookcult.com.br > eBooks Gratuitos > Teses e Dissertações. Acesso em 29/09/2021

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica para alunos dos cursos de graduação e pós graduação**. 5. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2010.

REEVES, Arin. N. **Mansplaining, Maninterrupting & Bropropriating: Gender Bias and the Pervasive Interruption of Women**. Yellow Paper Series, Nextions, 2015.

REGUANT, Dolores. La mujer no existe. *In*: SAU, Victoria. **Diccionario ideológico feminista**. vol. III. Barcelona: Icaria, 2001.

REK, M. Os modelos de administração pública e reflexos à qualidade na gestão administrativa brasileira. **Âmbito Jurídico**, Rio Grande, 2015. Disponível em: <https://ambitojuridico.com.br/cadernos/direito-administrativo/os-modelos-de-administracao-publica-e-reflexos-a-qualidade-na-gestao-administrativa-brasileira/> . Acesso em: 22 de maio de 2020

RIBEIRO, Arilda Inês Miranda. Mulheres educadas na colônia. *In*: VEIGA, Cynthia Greive; LOPES, Eliane Marta Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes de. **500 anos de Educação no Brasil**. Belo Horizonte: autêntica, 2000. p.79-94.

ROSA, Ivete Samira Martins da. **Liderança Organizacional: Mulheres Líderes nas Organizações Não Governamentais**. Estudo de caso – OMCV. Monografia (Graduação em Relações Públicas e Secretariado Executivo). Universidade Cabo Verde - Escola de Negócios e Governança (ENG). Praia, 2011.

SAFFIOTI, Heleieth I. B. **Do Artesanal ao Industrial: A Exploração da Mulher**. São Paulo: Editora Hucitec, 1981.

SARDA, Amparo Moreno. “Em torno al androcentrismo em la historia”. *In*: SARDA, Amparo Moreno. **El arquétipo viril protagonista de la historia**. Exercicios de lecturas no andocentricas. Cuadernos inacabados. Barcelona: La Sal, 1987. p.17-52

SCOTT, Joan. História das mulheres. *In*: BURKE, Peter. (org.) **A escrita da história: novas perspectivas**. São Paulo, Unesp, 1992. p.64-65.

SCOTT, Joan Wallach. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, Porto Alegre, vol. 20, nº 2, p. 71-99, jul./dez. 1995. p. 75. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721>. Acesso em 17 de agosto de 2021.

SILVA, Daniel Neves. "Feminismo no Brasil"; **Brasil Escola**. Disponível em: <https://brasilestela.uol.com.br/historiab/feminismo.htm>. Acesso em 26 de maio de 2020.

SILVA, Maria Beatriz Nizza. A Educação da Mulher e da Criança no Brasil Colônia. In: STEPHANOU, Maria; BASTOS, Maria Helena Camara (Orgs.). **Histórias e Memórias da Educação no Brasil**, Vol. I: Séculos XVI-XVIII. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010, p. 131- 145.

SOARES, Marison Luiz. *et al.* Análise do Perfil dos Pró-Reitores da Universidade Federal do Espírito Santo – Ufes. IN: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA. 16., 2016., Arequipa: **Anais [...]** Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171326/OK%20-%20102_00490.pdf?sequence=1 . Acesso em: 18 julho 2021.

STAMATTO, Maria Inês Sucupira. Um olhar na História: a mulher na escola (Brasil:1549-1910). IN: CONGRESSO BRASILEIRO DE HISTÓRIA DA EDUCAÇÃO., 2., 2002, Natal. **Anais [...]**. Natal, 2002. Tema: História e Memória da Educação Brasileira, 2002. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/documents/10136/3936242/a-mulher-escola-brasil-colonia.pdf>. Acesso em 05 de outubro de 2020.

STANCKI, Nanci. Divisão sexual do trabalho: a sua constante reprodução. IN: CICLO DE DEBATES EM ECONOMIA INDUSTRIAL, TRABALHO E TECNOLOGIA. 1., 2003. São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: PUC-SP, 2003. P.1-12 Disponível em: https://www5.pucsp.br/eitt/downloads/eitt2003_nancistancki.pdf. Acesso em 09 maio 2021.

TORRES, Francisco Tancredo - Livreto “Palestra em Sessão Solene do Conselho de Centro do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal da Paraíba, por ocasião do seu 60º Aniversário de ex-Escola de Agronomia do Nordeste”

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA- UFPB. Centro De Ciências Agrárias-CCA. Apresentação. **UFPB/CCA**, Areia- PB. Disponível em: www.cca.ufpb.br. Acesso em: 24 de maio de 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA-UFPB. Ministério da Educação. Bem-vindo à UFPB. **Site institucional da UFPB**. Disponível em:– www.ufpb.br. Acesso em 14 de agosto de 2021.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-06182013000300007>Disponível em: <http://www.repositorio.unifesp.br/handle/11600/8116>. Acesso em: 22 junho 2020.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009, vol. 1, p. 33.

WENDLING, Merilyn. **Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas**: um estudo de caso. Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização (Especialização em

Administração)- Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

WAGNER, W. Descrição, explicação e método na pesquisa das representações sociais. *In*: GUARESCHI, Pedrinho A.; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em representações sociais**. Petrópolis, Vozes: 1995.

WORD ECONOMIC FORUM. **À distância de mais do que uma vida**: o mundo enfrenta uma espera de 100 anos pela paridade de gênero. WORD ECONOMIC FORUM- Comunicado de Imprensa. [2020] Disponível em: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Gender_Gap_Report_2020_Press_Release_Portuguese.pdf. Acesso em: 20 de junho de 2020.

WELLER, Wivian. A presença feminina nas (sub)culturas juvenis: a arte de se tornar visível. *Revistas Estudos Feministas*, Florianópolis, 13(1), p. 107-126, jan./abr. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0104-026X2005000100008>. Acesso em: 17 de agosto de 2021.

WERLE, Flávia Obino Corrêa. Práticas de gestão e feminização do magistério. **Cadernos de Pesquisa**, v. 35, n. 126, p.609-634, set./dez. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0100-15742005000300005>. Acesso em: 17 de agosto de 2021.

XAVIER, Elódia. **Declínio do Patriarcado** - a família no imaginário feminino. Rio de Janeiro: Rosa dos ventos, 1998.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO

Ressaltamos que o formulário a seguir ainda será submetido ao Comitê de Ética da UFPB e inserido na Plataforma Brasil.

Convidei-a a preencher um formulário:

Pesquisa sobre a participação das Mulheres na Gestão do Centro de Ciências Agrárias da Universidade Federal da Paraíba

Você está sendo convidada a participar, voluntariamente, de uma pesquisa que pretende compreender o acesso e a participação das mulheres nos cargos de gestão do CCA/UFPB.

A pesquisa é parte da dissertação “MULHERES NA GESTÃO PÚBLICA: UM ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – CAMPUS II” – do Mestrando Ivandro José Candido dos Santos

Informe a sua idade, assinalando em qual faixa etária você se encontra: *

- ☐ 20 a 29 anos
- ☐ 30 a 34 anos
- ☐ 35 a 39 anos
- ☐ 40 a 44 anos
- ☐ 45 a 49 anos
- ☐ 50 a 54 anos
- ☐ 55 a 59 anos
- ☐ 60 a 64 anos
- ☐ 65 a 69 anos
- ☐ 70 a 74 anos
- ☐ 75 anos ou mais

Qual é a sua formação acadêmica? Indique o seu grau máximo de escolaridade: *

- ☐ Superior completo
- ☐ Pós-graduação
- ☐ Especialização
- ☐ Mestrado
- ☐ Doutorado

- ☐ Pós-doutorado

Quanto tempo de trabalho no CCA/UFPB *

Qual o seu Estado Civil? *

- ☐ Solteira
- ☐ Casada
- ☐ Separada/desquitada/divorciada.
- ☐ Viúva
- ☐ Outro

Quantos filho (a)s você tem? *

- ☐ Não tenho filho(a)s
- ☐ Outra:

Você ocupa ou já ocupou cargo de gestão no CCA? *

- ☐ Estou ocupando
- ☐ Já ocupei
- ☐ Nunca ocupei

Pretende ocupar/ocupar novamente um cargo de gestão no CCA? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Os cuidados com a família te impedem ou já te impediram de assumir ou concorrer a um cargo de gestão? *

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Para representar dificuldades e barreiras enfrentadas pelas mulheres no mundo do trabalho, algumas metáforas tem sido utilizadas nas últimas décadas: “Teto de Vidro”: barreiras que impedem a ascensão de mulheres aos níveis mais altos da hierarquia organizacional; “Chão Pegajoso”: restrições com que muitas mulheres se deparam assim que iniciam o a sua carreira. Obstáculos estruturais que impedem qualquer progressão na carreira profissional; “Tubulação com vazamento ou cano que pinga”: utilizada para representar a situação das mulheres nas áreas ligadas à ciência, tecnologia, engenharia e matemática e que por motivos diversos abandonam a carreira como pesquisadoras, por exemplo;

“Escada rolante invisível” ou “Elevador de vidro”: representa a rápida ascensão na carreira profissional dos homens em comparação com a progressão mais lenta das mulheres; **“Precipício de vidro”:** a mulher consegue romper o “teto de vidro” mas, ao assumir o cargo de gestão, se deparam com situações de declínio e crise na performance do setor. Também representa situações em que não existam recursos humanos ou financeiros para o êxito das atividades, ou quando ninguém mais aceitou ocupar aquela função. **“Parede de fogo”:** As relações de gênero fazem com que as mulheres sejam vistas como “intrusas” e a elas é negado o acesso a determinados conteúdos e informações pelo grupo dominante. Desta maneira, alguém define quem tem acesso às informações e o que pode ser acessado pelos membros da organização. **“Metáfora do Labirinto”:** representa desequilíbrios de gênero existentes na gestão, ilustrando as várias frentes que compõem as trajetórias e as experiências das mulheres, realçando a acumulação de muitos obstáculos ao longo desse percurso. Aplica-se à situações diversas, até mesmo fora da vida profissional da mulher e que interferem na sua carreira (ideologias e os estereótipos de gênero, obstáculos de natureza institucional, ausência de políticas públicas que promovam a igualdade de gênero e até mesmo fatos como a dupla ou tripla jornada feminina com os cuidados com a casa e com a família). Assinale a(s) metáfora(s) que você considera presente(s) no CCA: *

- ☐ “Teto de Vidro”
- ☐ “Chão Pegajoso”
- ☐ “Tubulação com vazamento ou cano que pinga”
- ☐ “Escada rolante invisível” ou “Elevador de vidro”
- ☐ “Precipício de vidro”
- ☐ “Parede de fogo”
- ☐ “Metáfora do Labirinto”

O tema equidade de gênero é uma questão estratégica para o CCA/UFPB? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

No CCA/UFPB o tema equidade de gênero é abordado em eventos realizados apenas no “Dia Internacional da Mulher” (08 de março)? *

Sim
Não
Talvez

Existem práticas de avaliação e desenvolvimento que proporcionem oportunidades de carreira iguais para homens e mulheres no CCA/UFPB? *

Sim
Não
Talvez

É importante a realização de políticas de empoderamento feminino no CCA/UFPB? *

Sim

Não

Talvez

Em reuniões e em oportunidades de tomadas de decisões estratégicas, a opinião feminina é levada em consideração em igualdade com a dos homens no CCA/UFPB? *

Sim

Não

Existem canais internos de comunicação sigilosos para exposição de problemas de relacionamento de trabalho em relação a questões de gênero? *

Sim

Não

Você acha importante a existência de canais internos de comunicação sigilosos para exposição de problemas de relacionamento de trabalho em relação a questões de gênero? *

Sim

Não

Talvez

Você acha que medir, documentar e publicar os índices da participação feminina em cargos de gestão é importante para a promoção da igualdade de gênero? *

Sim

Não

Talvez

Você acha importante incluir nos cursos de formação dos servidores públicos federais o tema gênero? *

Sim

Não

Talvez

Você acha que o governo deve promover iniciativas que contribuam para aumentar a participação feminina nos cargos de gestão superior do serviço público federal? *

Sim

Não

Talvez

Assinale as afirmações que explicam a pouca participação de mulheres nos cargos superiores no Brasil. *

As mulheres não possuem competências necessárias para exercer cargos de direção no serviço público

Os homens têm mais facilidade de acesso aos quadros superiores do que as mulheres
São resquícios da estrutura patriarcal da sociedade brasileira

As mulheres têm menos interesse em disputar cargos de direção do que os homens

A maternidade e os cuidados com a família limitam as possibilidades de as mulheres assumirem cargos de direção

Falta divulgar os exemplos de mulheres que conseguiram ocupar cargos de direção
Faltam metas de paridade entre sexos no preenchimento de cargos

Outra:

Como você considera o índice de participação de mulheres em cargos superiores do serviço público federal? Assinale apenas uma alternativa. *

- Adequada/suficiente
- Mais ou menos adequada
- Inadequada/insuficiente
- Não tenho informação

Qual (is) ação (ões) você sugere para elevar o número de mulheres em cargos de gestão?

A sua resposta

Quais demandas relacionadas ao gênero você apontaria no CCA/UFPB?

A sua resposta

Você já sofreu, já presenciou ou tomou conhecimento de algum caso de discriminação de gênero no seu local de trabalho? *

- Já sofri
- Já presenciei
- Já tomei conhecimento

No seu ambiente de trabalho você lida com o machismo? *

- Muitas vezes
- Algumas vezes
- Poucas vezes
- Raramente
- Nunca

Indique a(s) alternativa(s) que você considera como causadora(s) da discriminação contra as mulheres na sociedade. *

- Pela menor presença de mulheres nos escalões superiores
- Pela forma como as mulheres são tratadas pelas chefias
- Pela forma como as mulheres são tratadas por seus subordinados
- Na falta de oportunidade para as mulheres ascenderem profissionalmente
- Na forma como se fala a respeito das mulheres

Porque seus salários são inferiores aos dos homens

Indique qual das alternativas abaixo você considera que acontece com mais frequência.

Assinale apenas um item. *

Pela menor presença de mulheres nos escalões superiores

Pela forma como as mulheres são tratadas pelas chefias

Pela forma como as mulheres são tratadas por seus subordinados

Na falta de oportunidade para as mulheres ascenderem profissionalmente

Na forma como se fala a respeito das mulheres

Porque seus salários são inferiores aos dos homens

APÊNDICE B - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO ABERTA DO QUESTIONÁRIO: Qual (is) ação (ões) você sugere para elevar o número de mulheres em cargos de gestão?

Paridade obrigatória
Implementação de políticas e iniciativas de forma efetiva; Implantação de um nr. mínimo de cargos de gestão para as mulheres.
Abertura de espaço, convite para mulheres, valorização
Palestras, roda de diálogos sobre a valorização das mulheres no poder e na tomada de decisões
Incentivo a esta participação
Estabelecer metas de paridade de sexos e desenvolver ações consistentes de empoderamento feminino.
Ações Práticas e Educativas referentes ao tema
Diálogo e propostas.
Incentivar as mulheres a serem gestora
Aumento de servidores para apoio nos setores
Capacitação em gênero, cursos de formação política para mulheres, estabelecimento de paridade nos cargos, cotas/ proporcionalidade para mulheres na construção das chapas que disputam as eleições, e para os quadros da gestão administrativa.
Políticas motivacionais, convites, incentivo por parte da administração.
Considerar as avaliações de desempenho dos servidores(as) como um parâmetro para designação dos cargos de chefia.

APÊNDICE C - QUADRO DE RESPOSTAS À QUESTÃO ABERTA DO QUESTIONÁRIO: Quais demandas relacionadas ao gênero você apontaria no CCA/UFPB?

Disciplina, cursos de educação para as relações de gênero, para todos os segmentos
O problema não é o gênero é o corporativismo na gestão.
Falta mais participação
Maior participação na gestão dos cursos
Formação de grupos ativos que possam discutir, orientar e fortalecer as ações relacionadas a temática
Execução de mais projetos concretos, reais e aplicáveis para a comunidade acadêmica e a comunidade local.
Cursos de capacitação em gestão
Maior participação da comunidade, especialmente homens, nos eventos relacionados ao tema
Reestruturação dos instrumentos normativos no sentido de incorporar dispositivos que possam punir a violência de gênero na instituição; criação de organismos e equipamentos que enfrentem e previnam a violência de gênero, bem como criem condições à permanência das estudantes no ensino superior e permita melhores condições de trabalho às mulheres, a exemplo de um Comitê Local de Prevenção e enfrentamento à violência de gênero no CCA; creche destinada a filhos (as) das mulheres do CCA, construção de banheiros femininos em quantidade adequada à população feminina do CAMPUS, maior preocupação com a segurança das mulheres no campus (ampliação e distribuição de pessoal da segurança próximo aos alojamentos e centrais de aula; criação de programas de incentivo à participação das mulheres na pesquisa; articulação com a PRÓ- REITORIA DE ASSISTÊNCIA ESTUDANTIL para pensar as especificidades das demandas das mulheres quanto à assistência
Banheiros, copa ou refeitório adequados.
Promoção de momentos para discussão sobre igualdade material de gênero. Divulgação do desempenho anual de cada setor/departamento e chefia com base nas metas estratégicas definidas para cada ano.
Criação de um espaço para destaque das boas práticas de gestão implementadas por cada chefia/unidade.