

Mulheres em cargos de confiança na Universidade Federal Fluminense: um guia de boas práticas

Mayara Cunha Sousa

(Universidade Federal Fluminense / mayaracunhasousa@id.uff.br)

Ana Paula Poll

(Universidade Federal Fluminense / anapaulapoll@id.uff.br)

RESUMO:

A sub-representação de mulheres em espaços de poder e decisão, incluindo os cargos de confiança, evidencia a permanência de barreiras estruturais e culturais que dificultam a ascensão feminina a posições de liderança. Este cenário alcança diferentes esferas da vida pública e privada, incluindo o ambiente acadêmico. Paralelamente a este cenário, houve um aumento da relevância da equidade de gênero nas pesquisas acadêmicas nos últimos vinte anos (Sousa, 2025). Na Universidade Federal Fluminense (UFF), observou-se que a equidade de gênero passou a fazer parte dos objetivos estratégicos do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) correspondente ao período 2023-2027 (UFF, 2023). Apesar disso, conforme dados de 2023, as mulheres não ocupam cargos de confiança em proporção com a sua presença no ambiente universitário. Além disso, a ocupação de cargos de chefia se dá, majoritariamente, em funções de menor remuneração e relevância (Sousa, 2025). Como parte de uma proposta de intervenção para superar as barreiras relacionadas anteriormente, foi elaborado o Guia de boas práticas em equidade de gênero no ambiente de trabalho, instrumento construído a partir dos dados empíricos e da fundamentação teórica utilizada. A relevância do guia se dá na possibilidade de contribuir para a compreensão das desigualdades de gênero no ensino superior e de propor medidas que favoreçam a equidade na instituição.

PALAVRAS-CHAVE: Equidade De Gênero; Cargos de Confiança; Universidade Federal Fluminense; Guia de Boas Práticas.

1. Introdução

O Guia de boas práticas em equidade de gênero no ambiente de trabalho foi elaborado a partir da dissertação do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal Fluminense (PROFIAP/UFF) intitulada “Mulheres em cargos de confiança: o caso da Universidade Federal Fluminense”, defendida em 2025, e está sustentado em referenciais que discutem a desigualdade de gênero, a divisão sexual do trabalho e os mecanismos de exclusão que limitam a participação das mulheres em cargos de liderança. A fundamentação teórica se baseou em autores como Bourdieu, Scott, Steil e Erthal *et al.*, que discutem dominação masculina, gênero como construção social, barreiras invisíveis à ascensão feminina e viés implícito de gênero. Além disso, estudos sobre o chamado “teto de vidro” evidenciam como as barreiras invisíveis dificultam a ascensão de mulheres a posições hierarquicamente superiores. A produção acadêmica também aponta que, mesmo em universidades que se expandiram e democratizaram o acesso ao ensino, persistem assimetrias significativas no preenchimento de funções de confiança no ambiente administrativo, o que reforça a necessidade de políticas institucionais específicas de equidade.

2. Contextualização

As mulheres vivenciam desigualdades de gênero que são continuamente reproduzidas na sociedade, tanto no âmbito público quanto no privado. Como aponta Bourdieu (2012), a ordem social ratifica a dominação masculina, a qual tem relação direta com a divisão social do trabalho, que é muito específica e diferenciada para homens e para mulheres.

Ao longo de gerações, às mulheres tem sido atribuída uma posição de subordinação, marcada pela expectativa de obediência e por sua menor valorização social, inclusive no que se refere ao trabalho. Enquanto aos homens se destinam atividades exercidas no espaço público, externas ao ambiente doméstico, geralmente remuneradas, socialmente prestigiadas e associadas à afirmação da virilidade e da masculinidade, às mulheres são historicamente

direcionadas funções vinculadas à maternidade e às responsabilidades de cuidado no âmbito da casa e da família.

De acordo com Bourdieu (2012), as mulheres são socialmente conduzidas a aceitar as atividades que lhes são atribuídas, o que contribui para que rejeitem ocupações e trajetórias profissionais tradicionalmente associadas aos homens, na medida em que não se reconhecem ou não se percebem como pertencentes a esses espaços.

As disparidades entre homens e mulheres no mercado de trabalho configuram um fenômeno complexo e multifacetado, que envolve dimensões como diferença salarial, oportunidades de progressão na carreira, discriminação de gênero e tensões entre as demandas profissionais e a vida pessoal. Em relação à ascensão profissional, as mulheres frequentemente enfrentam barreiras para avançar em suas trajetórias, em razão de estereótipos de gênero, preconceitos e da limitação de oportunidades de desenvolvimento. Soma-se a isso a persistência de cobranças sociais relacionadas às responsabilidades familiares, que tendem a influenciar suas escolhas profissionais e a afetar sua capacidade de conciliar trabalho e vida pessoal.

Outra faceta importante em relação ao trabalho é a designação para cargos de liderança, nos quais as mulheres são frequentemente sub-representadas, contribuindo para a desigualdade nas tomadas de decisão (Sousa, 2025).

A Constituição Federal de 1988 estabelece, em seu art. 5º, a igualdade de direitos e obrigações entre homens e mulheres, bem como determina, em seu art. 7º, a proibição de diferenças salariais, de exercício de funções e de critérios de admissão baseadas em sexo, idade, cor ou estado civil (Brasil, 1988).

No campo das políticas voltadas à equidade no trabalho, destaca-se a promulgação da Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, assegurando remuneração equivalente para o exercício da mesma função. De forma inovadora, a referida norma também institui mecanismos de fiscalização, como a obrigatoriedade de publicação de relatórios, e prevê sanções, incluindo a aplicação de multas a empregadores que descumprirem suas disposições (Sousa e Silva, 2024).

No âmbito acadêmico, a Lei nº 14.925, de 17 de julho de 2024, representou um avanço ao permitir a prorrogação de prazos para conclusão de cursos e programas por estudantes e pesquisadoras em casos de parto, nascimento de filho, adoção ou guarda judicial, além de regulamentar a extensão de bolsas nessas situações. Originada do Projeto de Lei nº 1.741/2002, conhecido como “PL das mães cientistas”, sua aprovação ampliou a proteção de direitos para mulheres que, além das desigualdades de gênero, enfrentam os desafios associados à maternidade.

Apesar de todos os dispositivos legais apresentados, dados publicados em 2023 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam que as mulheres trabalham, em média, três horas por semana a mais do que os homens, combinando trabalhos remunerados, afazeres domésticos e cuidados de pessoas, e ganham, em média, 77% do rendimento dos homens.

A revista FORBES apontou, em 2023, que apenas 17% dos Diretores Executivos no Brasil são mulheres, evidenciando o quanto as mulheres são preteridas em relação à ocupação de cargos de liderança no mercado de trabalho privado.

No âmbito dos órgãos públicos, especialmente nas universidades públicas, observa-se uma distinção em relação ao setor privado, uma vez que os servidores são regidos pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Nesse contexto, o ingresso ocorre por meio de processos seletivos baseados em critérios formalmente neutros e meritocráticos (Ferreira e Teixeira, 2022), e a estrutura remuneratória prevê igualdade de vencimentos entre homens e mulheres que ocupam o mesmo cargo. Assim, nessas instituições, não há diferenciação salarial entre servidores que desempenham funções equivalentes, embora ainda seja considerado um espaço predominantemente masculino e branco (Ferreira e Teixeira, 2022).

Mas, e quanto à participação de mulheres em cargos de liderança na universidade pública? A pesquisa que deu origem ao Guia de boas práticas se concentrou em responder a este questionamento, no caso específico da universidade Federal Fluminense.

3. Metodologia

A pesquisa se caracterizou como qualitativa e de natureza exploratória, desenvolvida sob a forma de estudo de caso na UFF. Para a coleta de dados, foram utilizados dois procedimentos principais: a análise documental de informações institucionais relativas à ocupação de cargos de confiança por homens e mulheres e a realização de entrevistas com servidoras que desempenham essas funções na universidade. A análise dos dados seguiu o método da análise temática, a partir do qual foi possível identificar categorias centrais relacionadas às experiências das gestoras. O cruzamento entre dados documentais, relatos coletados e revisão bibliográfica permitiu sistematizar as evidências necessárias para a elaboração do guia.

4. Resultados da pesquisa realizada

A pesquisa buscou entender como as mulheres ocupam as funções de confiança na Universidade Federal Fluminense, demonstrando a relevância da equidade de gênero na ocupação de funções de confiança dentro da Universidade Federal Fluminense. A análise dos processos de ocupação das funções gratificadas, o levantamento da distribuição desses cargos entre homens e mulheres e a investigação das políticas institucionais permitiram uma visão abrangente sobre os desafios e avanços relacionados ao tema.

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

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

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

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

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

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

As entrevistas conduzidas ofereceram uma perspectiva qualitativa essencial para compreender as dinâmicas internas das chefias, evidenciando fatores que podem influenciar a participação feminina em cargos de liderança. Através das entrevistas com chefes,

compreendeu-se a dinâmica de ocupação das chefias, através dos seguintes eixos: trajetória; desempenho da função; diferenciais acerca de mulheres na gestão; e políticas de promoção de equidade de gênero e PDI.

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

Com base nos resultados alcançados, foi possível cumprir o objetivo de desenvolver um produto técnico-tecnológico, que se apresenta na forma de um Guia de boas práticas. Este material busca oferecer à comunidade da instituição orientações práticas e estratégias para identificar desigualdades, enfrentar discriminações e promover uma cultura mais equitativa. Além disso, também foram sugeridas outras medidas administrativas para avaliar as políticas públicas adotadas para atingir a equidade e institucionalizar ainda mais o setor responsável por esta ação.

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

5. O guia de boas práticas

Os resultados da pesquisa apontaram que, embora as mulheres estejam presentes nos cargos de confiança da UFF, sua participação continua desigual em comparação à dos homens. As entrevistas revelaram a recorrência de dificuldades como sobrecarga de responsabilidades, necessidade de conciliar o trabalho de gestão com funções familiares, ausência de reconhecimento institucional e situações de desvalorização de suas opiniões em espaços colegiados. Também foram relatados episódios de discriminação de gênero e a percepção de que as barreiras simbólicas persistem mesmo em um ambiente universitário. Apesar das adversidades, as entrevistadas destacaram estratégias de resistência e enfrentamento, como

a criação de redes de apoio e a busca por maior visibilidade de suas contribuições. Essas experiências mostraram que, ao mesmo tempo em que as mulheres enfrentam obstáculos estruturais, também constroem alternativas coletivas para ampliar sua participação e reconhecimento.

A análise evidenciou, assim, que os desafios para a equidade de gênero não se restringem ao ingresso em cargos de confiança, mas se estendem às condições de permanência e valorização nessas funções.

A partir desses achados, foi desenvolvido o Guia de Boas Práticas em Equidade de Gênero, reunindo recomendações voltadas à promoção da igualdade de oportunidades na UFF. O documento contempla ações institucionais, medidas de sensibilização da comunidade acadêmica, propostas de capacitação de gestores e a criação de mecanismos de monitoramento capazes de assegurar avanços concretos no enfrentamento das desigualdades.

O documento foi elaborado com o propósito de alcançar todos os servidores da instituição, docentes e técnico-administrativos, independentemente do exercício de cargos de chefia, priorizando a produção de um material de leitura ágil e de fácil disseminação no âmbito universitário. É recomendada a sua divulgação em instâncias como reuniões de Conselhos Superiores, Colegiados de unidade e departamentos, bem como nos canais de comunicação institucional, como emails, informes e redes sociais, e em eventos oficiais, como a recepção de novos servidores e as atividades relacionadas ao Dia da Mulher e ao Dia do Servidor Público.

A implementação das propostas apresentadas tende a favorecer a promoção da equidade de gênero de forma mais sistemática e institucionalizada, ao mesmo tempo em que amplia os subsídios para a atuação da Comissão de Equidade de Gênero. Ademais, tais iniciativas estão alinhadas ao Plano de Desenvolvimento Institucional vigente até 2027.

No guia desenvolvido, foram incluídos alguns conceitos relacionados à temática de gênero e que foram trazidos nesta pesquisa, como a equidade de gênero, o teto de vidro e a divisão sexual do trabalho. Foram inseridas, ainda, informações a respeito da Universidade,

como dados levantados a respeito da ocupação de cargos de chefia por mulheres e as ações que a UFF vem realizando para consolidar a equidade de gênero.

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

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

Através da implementação das propostas sugeridas, será possível incentivar a equidade de gênero dentro da Instituição de maneira mais parametrizada e institucionalizada, com informações que dizem respeito ao caso específico da instituição. Também pode oferecer mais recursos para a atuação da Comissão Permanente de Equidade de Gênero e outros setores da universidade, além de fortalecer os objetivos estratégicos estipulados no Plano de Desenvolvimento Institucional em andamento.

6. Conclusão

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

O Guia de Boas Práticas em Equidade de Gênero no ambiente de trabalho foi criado com o intuito de ajudar na construção de espaços mais inclusivos, promovendo o respeito, a valorização e a participação ativa de mulheres em chefias e espaços de poder, através de sugestões práticas e estratégias para reconhecer desigualdades, combater discriminações e estimular uma cultura de equidade.

Referências

Almeida, Fernanda. Liderança feminina cresce no Brasil, e mulheres ocupam 17% das presidências. FORBES. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/05/lideranca-feminina-cresce-no-brasil-e-mulheres-ocupam-17-das-presidencias/>. Acesso em 3 nov. 2023.

BOURDIEU, Pierre. A dominação masculina. Rio de Janeiro: Difel/Bertrand Brasil, 2002.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Difel/Bertrand, 1989.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 10 jan. 2024.

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

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

ERTHAL, C. R.; OLIVEIRA, L. S.; CALAZA, A. P. F. Viés implícito e gênero na academia: obstáculos invisíveis à equidade. FAPERJ, 2024.

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

SCOTT, Joan W. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. Educação & Realidade, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71–99, 1995.

SOUSA, Mayara Cunha. Mulheres em cargos de confiança: o caso da Universidade Federal Fluminense. 2025. 105 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal Fluminense, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Volta Redonda, 2025.

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

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