



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ  
NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA**

**JESSICA VALERIA LIMA**

**A MULHER EM CARGOS DE GESTÃO NA UFPA**

Belém – PA  
2022

JESSICA VALERIA LIMA

**A MULHER EM CARGOS DE GESTÃO NA UFPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Ligia Terezinha Lopes Simonian

Belém – PA  
2022

**Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)**

L732m Lima, Jessica Valeria.

A mulher em cargos de gestão na UFPA / Jessica Valeria Lima. – 2022.  
133 f. : il. color.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup>. Dra. Ligia Terezinha Lopes Simonian  
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Pará, Núcleo de Altos  
Estudos Amazônicos, Belém, 2022.

1. Mulheres-Trabalho. 2. Mulheres-Gestão. 3. Liderança Feminina. 4. UFPA. 5.  
Sustentabilidade. I. Simonian, Ligia Terezinha Lopes, *orient.* II. Título.

CDD 23. ed. 658.409.2

JESSICA VALERIA LIMA

**A MULHER EM CARGOS DE GESTÃO NA UFPA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Linha de Pesquisa: Gestão das Organizações Públicas.

Orientadora: Profa. Dra. Ligia Terezinha Lopes Simonian

**Aprovado em: 31/05/2022**

**Banca Examinadora:**

Profa. Dra. Ligia Terezinha Lopes Simonian  
Orientadora – PPGGP/NAEA/UFPA

Profa. Dra. Rosana Pereira Fernandes  
Examinadora Interna – PPGGP/NAEA/UFPA

Profa. Dra. Denise Machado Cardoso  
Examinadora Externa – PPGSA/IFCH/UFPA

## AGRADECIMENTOS

No decorrer da vida eu sempre estipulei metas profissionais e acadêmicas. Dos objetivos estipulados no âmbito acadêmico, a obtenção do título de mestre era um dos principais. A concretização desse objetivo teve início com a aprovação no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará, um momento de muita alegria, porém início de uma jornada desafiadora.

Em nossa jornada na pós-graduação enfrentamos desafios em diversos momentos e algumas pessoas são cruciais para conseguirmos superá-los. O primeiro desafio que enfrentei foi a volta das aulas do mestrado à noite pelas ruas do bairro do Telégrafo. Diante disso, deixo meus agradecimentos especiais, primeiramente, a minha mãe Doraci Lima, que me esperava nas paradas de ônibus para que eu não voltasse sozinha. Nós voltávamos para casa com fé no Senhor e esperança de que tudo ocorreria bem pelo caminho, principalmente nos dias chuvosos. Obrigada, mãe, por sempre estar comigo e me incentivar nos estudos.

Outra pessoa que agradeço é a colega de turma Hellen Brancalhão, que, além das caronas na volta para casa até uma parte do caminho, foi também uma grande aliada nos projetos e trabalhos das disciplinas do curso. Na oportunidade, agradeço também aos professores das disciplinas ministradas no curso de Gestão Pública, pois os conhecimentos repassados, tanto no módulo presencial quanto no *online*, foram importantes para que eu pudesse desenvolver as competências necessárias na área de formação.

No que diz respeito ao desenvolvimento da pesquisa em si, a pandemia do Covid-19 trouxe algumas dificuldades, porém elas conseguiram ser superadas aos poucos. Diante disso, faço alguns agradecimentos especiais às pessoas que possibilitaram o desenvolvimento da pesquisa. De início, agradeço a banca que avaliou o projeto de qualificação, a Profa. Dra. Denise Machado e a Profa. Dra. Rosana Pereira, pois seus apontamentos trouxeram significativas melhorias para o trabalho. Em especial, agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Ligia Simonian, que sempre foi muito presente e me guiou no decorrer do trabalho, seja por meio de reuniões *online* ou presencial.

Ademais, agradeço também às 21 gestoras que participaram da pesquisa, pois mesmo com suas demandas de trabalhos na UFPA, elas disponibilizaram um tempo em suas agendas para compartilhar comigo suas vivências.

Por fim, estendo os agradecimentos aos meus familiares, aos colegas de trabalho, em especial a minha chefia imediata, e também aos amigos que acompanharam essa trajetória.

## RESUMO

Na presente pesquisa, teve-se como objetivo compreender a ascensão das mulheres à gestão da UFPA, identificando os cargos onde estão mais presentes, as oportunidades e barreiras enfrentadas por elas e de que modo o acesso delas à gestão está relacionado às ações de desenvolvimento sustentável da instituição. No referencial teórico, abordou-se sobre as dimensões trabalho, educação, política e gestão, tendo como foco a mulher. Quanto à metodologia, a pesquisa teve enfoque misto, a estratégia de investigação foi o estudo de caso, a amostra foi por julgamento, a coleta de dados ocorreu em documentos e 21 entrevistas e a análise dos dados ocorreu por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo com apoio do *software Atlas.ti*. Os resultados da pesquisa indicaram que, quantitativamente, há igualdade de gênero nos cargos de gestão da UFPA, porém os homens são maioria nos cargos eletivos, principalmente o cargo de Reitor, que ainda levará alguns anos para ser ocupado por uma mulher. Atualmente, o perfil das gestoras da UFPA é diversificado, mas, em sua maioria, elas são docentes, mães, pardas, têm histórico de atuação na instituição, bem como buscam ser líderes democráticas e não dispensam a feminilidade. Na UFPA, comparado ao passado, as mulheres têm mais oportunidades para acesso aos cargos de gestão, porém há gestoras que enfrentam barreiras de gênero como a dupla jornada de trabalho, o preconceito de gênero, o machismo estrutural, a necessidade de provar competência e o teto de vidro. Em relação aos ODS da ONU, a UFPA já trabalha a igualdade de gênero como uma questão sustentável, pois participa de um *ranking* internacional que os avalia nas universidades, contudo o debate sobre esses objetivos ainda precisa ser ampliado na UFPA. Além disso, não foram encontradas informações que relacionassem o acesso das mulheres à gestão a uma ação sustentável da universidade. Diante disso, conclui-se afirmando que a UFPA deve aumentar o debate interno sobre a igualdade de gênero por meio de campanhas, palestras e projetos. Ademais, é importante que a universidade estimule as docentes a concorrer à Reitoria. Aumentar as oportunidades e diminuir as barreiras na UFPA fortalecerá a imagem institucional e a tornará mais engajada no desenvolvimento sustentável.

**Palavras-chave:** mulheres-trabalho; mulheres-gestão; liderança feminina; UFPA; sustentabilidade.

## ABSTRACT

In the present research, the objective was to understand the rise of women to the management of UFPA, identifying the positions where they are most present, the opportunities and barriers faced by them and how their access to management is related to sustainable development actions of the institution. In the theoretical framework, the dimensions of work, education, politics and management were addressed, focusing on women. As for the methodology, the research had a mixed focus, the investigation strategy was the case study, the sample was by judgment, the data collection took place in documents and 21 interviews and the data analysis took place through descriptive statistics and analysis of content supported by Atlas.ti software. The research results indicated that, quantitatively, there is gender equality in UFPA management positions, but men are the majority in elective positions, especially the position of Rector, which will still take few years to be occupied by a woman. Currently, the profile of UFPA managers is diverse, but most of them are teachers, mothers, brown people, have a history of working in the institution, as well as seek to be democratic leaders and do not dispense with femininity. At UFPA, compared to the past, women have more opportunities to access management positions, but there are managers who face gender barriers such as double working hours, gender prejudice, structural machismo, the need to prove competence and the glass ceiling. Regarding the UN SDGs, UFPA already works on gender equality as a sustainable issue, as it participates in an international ranking that evaluates them in universities, however the debate on these objectives still needs to be expanded at UFPA. In addition, no information was found that related women's access to management to sustainable university action. In view of this, it is concluded by stating that UFPA should increase the internal debate on gender equality through campaigns, lectures and projects. Furthermore, it is important that the university encourages professors to run for the Rector's Office. Increasing opportunities and decreasing barriers at UFPA will strengthen the institutional image and make it more engaged in sustainable development.

**Keywords:** women-labor; women-management; female leadership; UFPA; sustainability.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável.....	15
Figura 2 - Dimensões da pesquisa.....	24
Figura 3 - Esfera doméstica.....	26
Figura 4 - Trabalhadores das primeiras fábricas brasileiras.....	31
Figura 5 - Mulher indígena pescando no rio Madeira – Séc XVIII.....	38
Figura 6 - Educação de meninos e meninas.....	41
Figura 7 - Jornais feministas fundados por mulheres – séc. XIX e XX.....	42
Figura 8 - População com ensino superior completo.....	47
Figura 9 - Mulheres entre docentes de ensino superior.....	49
Figura 10 - O nascimento da terceira onda do feminismo.....	53
Figura 11 - Sufrágio feminino.....	56
Figura 12 - CEOs femininas e o tamanho das empresas.....	63
Figura 13 - Participação feminina nos cargos de liderança 2019.....	64
Figura 14 - Percentual de mulheres ocupando DAS por nível – 2000-2018 (%)......	65
Figura 15 – UFPA.....	72
Figura 16 - <i>Hall</i> do 3º andar da Reitoria da UFPA.....	73
Figura 17 - Mapa Estratégico da UFPA.....	74
Figura 18 – Organograma da UFPA.....	75
Figura 19 – Reitores da UFPA.....	86
Figura 20 – Página eletrônica da ADIS.....	122
Figura 21 – UFPA no THE <i>Impact Rankings</i> 2021e 2022.....	123



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gestores na UFPA.....	37
Gráfico 2 – Gestores na Reitoria.....	87
Gráfico 3 – Gestores nos Órgãos Suplementares da UFPA.....	88
Gráfico 4 – Gestores por função nos Órgãos Suplementares da UFPA.....	88
Gráfico 5 – Gestores nas Pró-Reitorias da UFPA.....	89
Gráfico 6 – Gestores por função nas Pró-Reitorias da UFPA.....	90
Gráfico 7 – Gestores nos Institutos da UFPA.....	91
Gráfico 8 – Gestores por função nos Institutos da UFPA.....	92
Gráfico 9 – Gestores nos Núcleos da UFPA.....	93
Gráfico 10 – Gestores por função nos Núcleos da UFPA.....	94
Gráfico 11 – Gestores nas Unidades Acadêmicas Especiais da UFPA.....	95
Gráfico 12 – Quadro da UFPA.....	98
Gráfico 13 – Função na instituição.....	99
Gráfico 14 – Tempo de trabalho na UFPA e Faixa Etária.....	99
Gráfico 15 – Estado Civil e Maternidade.....	100
Gráfico 16 – Escolaridade .....	101
Gráfico 17 – Cor/Raça (IBGE) - Autodeclaração.....	101
Gráfico 18 – Pessoa com Deficiência - PcD.....	102

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Censo Demográfico 2010 – Amostra Trabalho (Belém).....	37
---	----

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pessoas de 10 anos ou mais de idade com pelo menos um curso completo por nível de ensino segundo o sexo – 1991.....	44
Tabela 2 - Proporção de mulher por nível de gestão.....	63
Tabela 3 – Gestores na UFPA.....	84
Tabela 4 – Gestores na Reitoria.....	85
Tabela 5 – Gestores nos Órgãos Suplementares da UFPA.....	87
Tabela 6 – Gestores nas Pró-Reitorias da UFPA.....	89
Tabela 7 – Gestores nos Institutos da UFPA.....	91
Tabela 8 – Gestores nos Núcleos da UFPA.....	93
Tabela 9 – Gestores nas Unidades Acadêmicas Especiais da UFPA.....	94
Tabela 10 – Caracterização das respondentes.....	96

## LISTA DE SIGLAS

ADIS	Assessoria da Diversidade e Inclusão Social
AUDIN	Auditoria Interna
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEPS	Centro de Processos Seletivos
CIAC	Centro de Registro e Indicadores Acadêmicos
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CONSAD	Conselho Superior de Administração
CONSEPE	Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão
CONSUN	Conselho Universitário
CPGA	Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação
CTIC	Centro de Tecnologia da Informação
DAS	Grupo-Direção e Assessoramento Superiores
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
EMUFPA	Escola de Música da UFPA
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICA	Instituto de Ciências da Arte
ICB	Instituto de Ciências Biológicas
ICED	Instituto de Ciências da Educação
ICEN	Instituto de Ciências Exatas e Naturais
ICJ	Instituto de Ciências Jurídicas
ICS	Instituto de Ciências da Saúde
ICSA	Instituto de Ciências Sociais Aplicadas
IEMCI	Instituto de Educação Matemática e Científica
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira
LGBTQIA+	Lésbicas, gays, bissexuais, transgênero, queer, intersexo, assexual
MEC	Ministério da Educação
NAEA	Núcleo de Altos Estudos Amazônicos
NEAP	Núcleo de Ecologia Aquática e Pesca da Amazônia
NEB	Núcleo de Estudos Transdisciplinares em Educação Básica

NITAE	Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão
NMT	Núcleo de Medicina Tropical
NPO	Núcleo de Pesquisa em Oncologia
NTPC	Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento
NUMA	Núcleo de Meio Ambiente
NUWSS	National Union Of Women's Suffrage Societies
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
OPAMET	Observatório Paraense de Mercado de Trabalho
PcD	Pessoa com Deficiência
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLS	Plano de Gestão de Logística Sustentável
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PROAD	Pró-Reitoria de Administração
PROEG	Pró-Reitoria de Graduação
PROEX	Pró-Reitoria de Extensão
PROGEP	Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal
PROINTER	Pró-Reitoria de Relações Internacionais
PROPESP	Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
PROPLAN	Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional
RMB	Região Metropolitana de Belém
SAEST	Superintendência de Assistência Estudantil
SEGE	Secretaria-Geral dos Conselhos Superiores Deliberativos
SIGI	Social Institutions and Gender Index
THE	Times Higher Education
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância
UNIVERSITEC	Agência de Inovação Tecnológica
WSPU	Women's Social and Political Union
WCTU	Women's Christian Temperance Union

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
1.1	Problemática e hipóteses .....	18
1.2	Objetivos .....	21
1.3	Justificativa.....	22
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>24</b>
2.1	Mulher e trabalho .....	24
2.1.1	A mulher no trabalho: breve contexto histórico .....	24
2.1.2	A mulher no trabalho no Brasil .....	29
2.1.3	A mulher no trabalho na Amazônia e no Pará.....	34
2.2	Mulher e educação .....	40
2.2.1	O acesso das mulheres ao ensino.....	40
2.2.2	As mulheres no ensino superior.....	45
2.3	Mulher e política.....	49
2.3.1	Feminismo .....	49
2.3.2	O direito de votar e ser votada.....	55
2.4	Mulher e gestão.....	59
2.4.1	Gestão feminina.....	59
2.4.2	Barreiras à ascensão feminina .....	67
<b>3</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO</b> .....	<b>72</b>
3.1	Universidade Federal do Pará.....	72
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>79</b>
4.1	Enfoque da pesquisa .....	79
4.2	Estratégia de Investigação .....	80
4.3	O papel do pesquisador .....	80
4.4	Amostra da pesquisa .....	80
4.5	Coleta de dados.....	81
4.6	Análise dos dados.....	82
<b>5</b>	<b>RESULTADOS DA PESQUISA</b> .....	<b>84</b>
5.1	Presença de homens e mulheres na gestão da UFPA .....	84
5.2	Perfil das gestoras na UFPA .....	95
5.3	Oportunidades e Barreiras.....	107
5.4	Igualdade de gênero na gestão sustentável da UFPA .....	120

<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>124</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>126</b>
	<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA.....</b>	<b>132</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Em 2015, a Organização das Nações Unidas (ONU) divulgou a *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável*, um plano de ação para as pessoas, para o planeta e para a prosperidade. Na agenda, delimitaram-se 17 Objetivos Sustentáveis e 169 metas associadas, para alcance pelos países e partes interessadas comprometidos com a sustentabilidade, conforme Figura 1. Com a agenda, que possui objetivos integrados e indivisíveis, visa-se alcançar o desenvolvimento sustentável em três dimensões: econômica, social e ambiental.

**Figura 1 - Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**



**Fonte:** Nações Unidas Brasil, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 04 abr. 2021.

Sobre as três dimensões do desenvolvimento sustentável, Nascimento (2012) pontua que a dimensão ambiental se refere a produzir e consumir de maneira que os ecossistemas possam manter sua reparação ou capacidade de resiliência. A dimensão econômica consiste no aumento da eficiência da produção e do consumo com economia dos recursos naturais, como água e minerais. A dimensão social, compreende uma sociedade em que todos os cidadãos tenham um mínimo necessário para uma vida digna.

Na agenda 2030, dos 17 objetivos para o Desenvolvimento Sustentável, o 5º objetivo consiste em “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (ONU, 2015, p. 24). Diante disso, a igualdade de gênero é um dos elementos essenciais para o desenvolvimento sustentável e que merece atenção pela sociedade. Para alcance do objetivo, a ONU estipulou um conjunto de metas a serem trabalhadas pelos países, essas metas são:

- 5.1 Acabar com todas as formas de discriminação contra todas as mulheres e meninas em toda parte
- 5.2 Eliminar todas as formas de violência contra todas as mulheres e meninas nas esferas públicas e privadas, incluindo o tráfico e exploração sexual e de outros tipos
- 5.3 Eliminar todas as práticas nocivas, como os casamentos prematuros, forçados e de crianças e mutilações genitais femininas



5.4 Reconhecer e valorizar o trabalho de assistência e doméstico não remunerado, por meio da disponibilização de serviços públicos, infraestrutura e políticas de proteção social, bem como a promoção da responsabilidade compartilhada dentro do lar e da família, conforme os contextos nacionais

**5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública**

5.6 Assegurar o acesso universal à saúde sexual e reprodutiva e os direitos reprodutivos, como acordado em conformidade com o Programa de Ação da Conferência Internacional sobre População e Desenvolvimento e com a Plataforma de Ação de Pequim e os documentos resultantes de suas conferências de revisão

5.a Realizar reformas para dar às mulheres direitos iguais aos recursos econômicos, bem como o acesso a propriedade e controle sobre a terra e outras formas de propriedade, serviços financeiros, herança e os recursos naturais, de acordo com as leis nacionais

5.b Aumentar o uso de tecnologias de base, em particular as tecnologias de informação e comunicação, para promover o empoderamento das mulheres

5.c Adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis (ONU, 2015, p. 24-25, grifo nosso).

Diante das diversas metas e áreas para alcance da igualdade de gênero, destaca-se para tema deste estudo o acesso das mulheres aos cargos de gestão. Em 2018, foi realizada pesquisa pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) sobre as tendências do emprego feminino. A nível mundial, os dados indicaram que a taxa de participação feminina no mercado de trabalho era de 48,5 %, sendo 26, 5% mais baixa que a dos homens; além disso, a taxa de desemprego feminino era de 6%, superando a masculina em 0,8%. Em relação aos cargos de direção média e superior, elas representavam menos de 1/3 na maioria dos países desenvolvidos.

Nas últimas décadas, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Brasil tem combatido a desigualdade de gênero por meio de reformas legais e mudança de normas sociais (OCDE, 2018). Conforme dados do “*SIGI 2019 Global Report: transforming challenges into opportunities*”, o Brasil é um país com *baixo* nível de discriminação no *Social Institutions & Gender Index* (SIGI), com uma porcentagem de 21%. Essa classificação foi baseada no fato de que, além do Art. 5º da Constituição Federal de 1988, o país dispõe de normativos que visam garantir direitos iguais entre homens e mulheres.

Conforme a pesquisa, no campo da “*Discriminação na Família*”, o Código Civil garante a homens e mulheres os mesmos direitos ao casamento. No campo da “*Integridade Física*”, destaca-se a Lei Maria da Penha, a Lei do Femicídio e artigos do Código Penal. No campo do “*Acesso a Recursos e Bens Produtivos Financeiros*”, destaca-se o Art. 5º da Legislação Trabalhista (salários iguais) e a Lei 9.029/1995 (atestados de gravidez). No campo das “*Liberdades Cívicas*”, tem-se a Lei 13.112/2015 (registro de nascimento do filho) e o Código Eleitoral, que garante à mulher o direito ao voto e à ocupação de cargos públicos e políticos.

Apesar da existência de leis no Brasil que impedem a discriminação contra mulheres, a desigualdade de gênero é uma realidade que se faz presente em diversos setores. Recentemente, o Fórum Econômico Mundial (2021) publicou o “*Global Gender Gap Report 2021*”, um relatório que contém o resultado de pesquisa realizada em 156 países no mundo sobre a situação da mulher. Na pesquisa foram analisadas as categorias “*Participação econômica e oportunidade*”, “*Nível educacional*”, “*Saúde e sobrevivência*” e “*Empoderamento político*”.

No *ranking* elaborado entre os países, o Brasil ocupou a 93ª posição, com um *score* de 0.695, possuindo uma das maiores lacunas da América Latina, ocupando a 25ª posição entre os 26 países da região. O país apresentou bons resultados no que diz respeito à saúde e educação, pois as mulheres estão em maior proporção nas escolas e universidades e, em média, vivem mais que os homens. O mesmo resultado não aconteceu nas áreas da economia e da política, pois fatores como baixa taxa de participação feminina na força de trabalho, desigualdade salarial e, principalmente, falta de empoderamento político, prejudicaram o desempenho do país.

Os fatores de desigualdade de gênero no Brasil apontados pelas organizações internacionais também são apontados em pesquisas desenvolvidas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). O IBGE é uma instituição que tem como missão “retratar o Brasil com informações necessárias ao conhecimento da sua realidade e ao exercício da cidadania”.

Conforme dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) do IBGE, em 2019, havia no mercado de trabalho brasileiro 92,5 milhões de pessoas ocupadas com 14 anos ou mais de idade. Do total de pessoas ocupadas, os homens representavam 56,8%, apesar de mais da metade da população em idade de trabalhar ser formada por mulheres. A participação masculina era superior em todas as grandes regiões do Brasil, sendo maior na região Norte, onde a população feminina ocupada era de 38,7%, seguida da região Nordeste com participação feminina de 41,8% e da região Sudeste com participação delas de 44,5%.

No contexto da região Norte, cita-se o “*Relatório Especial Mulheres no Mercado de Trabalho Paraense*” do Observatório Paraense do Mercado de Trabalho (OPAMET), divulgado em abril de 2022. Conforme a OPAMET, que analisou a participação feminina no mercado de trabalho paraense e na Região Metropolitana de Belém (RMB), no período compreendido entre 2012/2019, a taxa de desocupação feminina na RMB era de 14,1% e aumentou para mais de 17%, enquanto a masculina era de 8,6% e aumentou para 12%, demonstrando que elas ainda sofrem mais como mão de obra negligenciada. Em relação à taxa de subutilização, na RMB as

mulheres representaram cerca de 37% em 2019, enquanto os homens eram um pouco mais de 20%, ou seja, as mulheres trabalham menos horas que gostariam ou poderiam trabalhar.

No tocante aos rendimentos médio mensal de todos os trabalhos da população ocupada, segundo o IBGE, a diferença de rendimentos entre os homens e mulheres torna-se maior na população da região Sul do que na população da região Norte. No Sul, em 2019, o rendimento médio mensal do homem era de R\$ 2.894 enquanto o da mulher era de R\$ 2.107; já no Norte, o rendimento médio mensal dos homens era de R\$ 1.736 enquanto o das mulheres era de R\$ 1.608. Apesar da baixa diferença entre os rendimentos de homens e mulheres na região Norte, é importante destacar que, no geral, os valores de ambos eram menores do que os da região Sul.

Ademais, segundo dados da pesquisa “*Estatística de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*” do IBGE, em 2019, as mulheres dedicaram mais tempo aos afazeres domésticos que os homens, cerca de o dobro de tempo (21,4 horas contra 11,0 horas), sendo maior ainda entre pretas e pardas. Em vista disso, elas aceitaram empregos com carga horária reduzidas, concentrando um maior número de mulheres nessa situação nas regiões Norte e Nordeste. Do total de mulheres que exerciam ocupação por tempo parcial, as pretas e pardas representaram 32,7%, enquanto as brancas 26%.

No país, conforme a pesquisa do IBGE, as diferenças também estão presentes na educação e na qualificação profissional. Em 2019, o nível de instrução das mulheres apresentou melhores resultados, em especial no superior completo, com 19,4%, enquanto os homens 15,1%, havendo, porém, considerável desigualdade entre mulheres brancas (40,9%) e pretas e pardas (22,3 %). Apesar dos melhores resultados educacionais, a presença de mulheres é baixa na política (16% dos vereadores eleitos, 7,1% dos cargos ministeriais), na polícia militar (14,6%) e em cargos gerenciais (37,4%), seja na esfera pública ou na privada.

Diante dos dados apresentados, depreende-se que diversas pesquisas têm sido desenvolvidas por instituições importantes para avaliar como os países têm enfrentado a questão da desigualdade de gênero, em especial no mercado de trabalho. De modo geral, os resultados destas pesquisas indicam que há um aumento, no Brasil e no mundo, da presença das mulheres no mercado de trabalho, porém destacam diversos obstáculos, dentre eles, os de acesso delas aos cargos de gestão, seja no setor privado ou público. Assim sendo, é importante fortalecer os estudos e debates sobre a igualdade de gênero, algo que se propôs na presente pesquisa.

## **1.1 Problemática e hipóteses**

Ao longo dos séculos passados, houve um papel definido para homens e mulheres. De acordo com Salvagni e Canabarro (2015), para elas cabiam as atividades da esfera privada,

como o cuidado dos filhos, do marido e das tarefas domésticas, sendo o casamento a sua principal conquista. De outro lado, aos homens cabiam as decisões pertinentes à esfera pública, eles eram os principais responsáveis pelo sustento da família e representavam a força e a virilidade.

Diante desses papéis tradicionais de gênero socialmente construídos, Leite (2017) afirma que o mercado de trabalho foi estruturado para os homens, em vista de que eram considerados os disponíveis para o trabalho. No cenário atual, esse modelo tradicional não responde a realidade, pois as mulheres cresceram no mercado de trabalho, mudando a configuração das famílias e tornando as suas rendas essenciais para manutenção dos lares. Apesar desses avanços, não houve uma redistribuição com os homens nas demandas do lar, o que reforça a posição desfavorável das mulheres no mercado de trabalho, pois elas vivem tensões entre a vida profissional e familiar.

Essa posição desfavorável se reflete nos postos de liderança das organizações. No mundo, conforme Ferreira (2019), há uma pirâmide invertida de gênero, onde na base homens e mulheres estão presentes na mesma proporção, mas à medida que se avança na hierarquia empresarial, a presença das mulheres se torna menor. Para mulher chegar ao topo nas organizações, não basta uma boa formação ou dedicação, existem barreiras específicas de gênero que prejudicam suas carreiras.

As barreiras de gênero, conforme Ferreira (2019), são tanto internas quanto externas. Das barreiras internas, a mais comum é o sentimento de inferioridade que as mulheres têm em relação ao gênero masculino, o que acaba se tornando uma insegurança profissional. Das barreiras externas, uma das principais enfrentadas pelas mulheres é a dupla jornada, pois a maior parte delas tem dois empregos, um remunerado e o outro não remunerado, que é o trabalho no lar.

De acordo com Mota-Santos *et al.* (2019), as barreiras de gênero estão presentes tanto no setor privado quanto no setor público, contendo similaridades e diferenças. As gestoras que atuam no setor público estão em um ambiente menos problemático e conseguem conciliar melhor a vida pessoal e a vida profissional devido aos horários fixos e jornadas menores. Apesar disso, assim como as da empresa privada, elas ainda são as principais responsáveis pelas atividades domésticas, e, mesmo empoderadas financeiramente, elas não conseguem sair do papel social imposto pela dominação masculina.

Vaz (2013) destaca que mesmo estando sujeitas a método de seleção de pessoal mais objetivos e transparentes no setor público, estas mulheres não escapam do fenômeno do teto de vidro, que se caracteriza pela menor velocidade com que as mulheres ascendem na carreira. Na

Administração pública federal, observa-se um decréscimo na participação feminina conforme avança nos níveis hierárquicos dos cargos em comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS). A menor velocidade de ascensão feminina também se reproduz nas estruturas de poder dos órgãos de ensino e pesquisa.

Nas Instituições de Ensino Superior (IFES), apesar da presença das mulheres ter aumentado significativamente no âmbito acadêmico, o mesmo não ocorre na gestão universitária. Em pesquisas recentes na academia e divulgadas em periódicos científicos, os dados indicam que as mulheres estão presentes em cargos gerenciais nas universidades brasileiras, porém a ascensão delas aos altos postos é incentivada até certo nível. Destaca-se que obstáculos de gênero contribuem para esse fenômeno.

Siqueira *et al.* (2016), em pesquisa realizada com docentes gerentes em onze universidades de Minas Gerais, identificaram que a maioria dos cargos gerenciais estavam ocupados por docentes homens, principalmente os cargos de alto nível hierárquico. A ascensão das docentes à gestão se mostrou limitada ou direcionada às áreas onde elas são maioria. As docentes, conforme a pesquisa, não estavam presentes nos cargos gerenciais na mesma proporção que estavam inseridas nas universidades, em cursos de pós-graduação e como docentes.

Ainda no contexto de universidades de Minas Gerais, Campos *et al.* (2017), em pesquisa sobre empoderamento de mulheres ocupantes de cargos de alta gerência, identificaram que, na percepção das gestoras, a ascensão feminina é incentivada até certo nível e em certos setores. Elas atingem o ápice da carreira no cargo de vice, reforçando o fenômeno do teto de vidro. Outro fator destacado na pesquisa é a necessidade da aprovação do superior por parte das gestoras, ou seja, para elas o empoderamento é mais velado que para os homens.

Demais universidades do país também foram alvos de pesquisa de mulheres na gestão, os autores Silva, Presser e Silva (2018), em pesquisa realizada na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), analisaram as condições de alcance das servidoras aos cargos de gestão com funções gratificadas. O resultado da pesquisa indicou que, no campo da docência, há mais homens que mulheres na gestão, porém, entre os técnicos administrativos (TAEs) há mais gestoras que gestores. Ademais, conforme a pesquisa, os cargos com FGs e CDs mais elevados se concentram mais entre homens ou se igualam entre homens e mulheres.

Ainda sobre mulheres na gestão universitária, os autores César, Scherer e Corso (2017) pesquisaram em uma universidade federal do interior do Rio Grande do Sul o empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes, avaliando dimensões como econômica, sociocultura, família, legalidade, política e psicologia. As gestoras, conforme os dados da

pesquisa, demonstraram possuir traços de empoderamento como resistência à cultura machista, independência financeira, planejamento de carreira e planejamento familiar.

No contexto da Universidade Federal do Pará (UFPA), destaca-se a pesquisa realizada por Côrrea, em 2008, sobre os desafios à participação das mulheres na Administração Superior. As gestoras entrevistadas, em sua maioria, negaram ter sofrido alguma discriminação por ser mulher. Apesar disso, elas destacaram a existência de desafios a serem superados pelas mulheres para ocupar os cargos de gestão, tais como: o sistema burocrático do Estado; os diversos papéis que as mulheres ocupam ao mesmo tempo; as diferenças das áreas de conhecimento; e, a estratificação de funções, que possibilita mais oportunidades aos docentes do que aos técnicos para os cargos de gestão.

Com isso, diante da existência de obstáculos para ascensão das mulheres aos altos postos das organizações, problema que se repete nas Instituições Federais de Ensino Superior, e considerando que a igualdade de gênero é um objetivo sustentável, buscou-se no presente estudo responder às seguintes perguntas: *As mulheres estão ascendendo aos cargos de gestão da UFPA na mesma proporção que os homens? Existem oportunidades ou barreiras para a ascensão ou permanência das mulheres na gestão? A UFPA trabalha a igualdade de gênero nos cargos de gestão como uma questão sustentável?*

Para as questões apresentadas, levantaram-se as seguintes hipóteses: *a) Há predomínio do público masculino nos cargos mais altos de gestão da UFPA; b) As mulheres percebem mais barreiras do que oportunidades para ocupar ou se manter nos cargos de gestão da UFPA; e c) A UFPA não trabalha a igualdade de gênero como uma questão sustentável.*

## 1.2 Objetivos

Para responder às questões elencadas, definiu-se como objetivo geral da pesquisa: *compreender a ascensão das mulheres à gestão da UFPA, identificando os cargos onde estão mais presentes, as oportunidades e barreiras enfrentadas por elas e de que modo o acesso delas à gestão está relacionado às ações de desenvolvimento sustentável da instituição.*

Para alcançar esse objetivo, delimitou-se como objetivos específicos: *i) mapear a presença das mulheres em cargos de gestão; ii) caracterizar o perfil das gestoras; iii) identificar, conforme a visão das gestoras, as oportunidades e barreiras para ascensão ou permanência das mulheres na gestão; iv) verificar se a UFPA trabalha a igualdade de gênero como uma questão sustentável.*



### 1.3 Justificativa

Afinal, por quê pesquisar sobre a igualdade de gênero no acesso aos cargos de gestão da UFPA? De acordo com Silva (2009), as universidades têm sido protagonistas na história recente da Amazônia. Estas, responsáveis pela formação da elite regional, devem se preocupar em mudar a mentalidade de seus egressos, contribuindo para a construção de um futuro mais promissor para a região. O papel da universidade consiste, portanto, em promover o desenvolvimento local, encontrando soluções de problemas sociais, a partir de uma visão sistêmica.

A UFPA é uma instituição que apresenta preocupação com diversos problemas sociais, dentre eles os relacionados à questão de gênero. Em seu *Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI 2016/2025* a instituição afirma ter como um de seus princípios “o respeito à ética e à diversidade étnica, cultural, biológica, **de gênero**, e de orientação sexual” (UFPA 2016, p.32, grifo nosso). Portanto, é de interesse da UFPA propiciar espaços de oportunidade relacionadas ao gênero na instituição, o que favoreceu um estudo sobre as condições do acesso das mulheres aos cargos de gestão.

O acesso das mulheres à gestão tem sido foco de estudos em diversas instituições. Em pesquisas realizadas no *site* Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) e no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) foram localizadas diversas pesquisas em torno da temática. Ademais, na *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável* a ONU (2015, p.24) estipula a meta “5.5 Garantir a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão na vida política, econômica e pública”, como uma das metas para o alcance da igualdade de gênero.

Nesse sentido, a presente pesquisa, de modo geral, tem **relevância** por contribuir para os estudos sobre a diminuição da desigualdade de gênero nos postos de liderança das organizações. Já de modo específico, contribui para as pesquisas sobre as mulheres na gestão das IFES, em especial na região Norte. Conhecer os desafios enfrentados pela mulher gestora, que atua em uma instituição pública federal de ensino no estado do Pará, permite refletir sobre ações que visem diminuir essas barreiras e trilhar um caminho mais sustentável para a região.

A pesquisa traz a **oportunidade** de melhorar o ambiente organizacional para as gestoras e suas equipes. Melhorar o ambiente organizacional para os servidores contribui não só para a instituição, como também para a comunidade acadêmica, para a administração pública e para a sociedade de um modo geral. Além disso, a pesquisa é oportuna para o momento, pois a promoção da igualdade de gênero tem sido meta de inúmeras organizações.

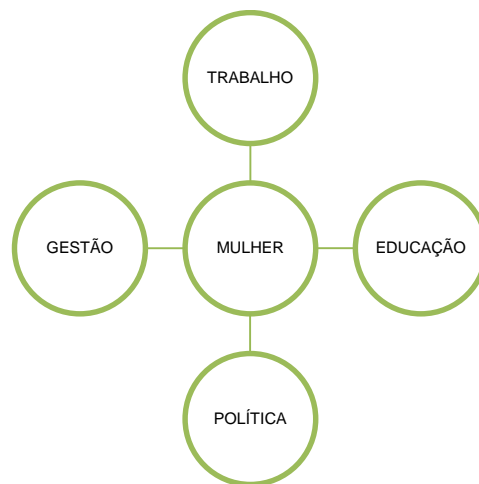
A **viabilidade** do estudo se deve à facilidade de acesso, por meio da *internet*, às pesquisas sobre igualdade de gênero realizadas por instituições importantes como OIT, ONU, IBGE e UFPA. Quanto à pesquisa em si, a viabilidade está no fato de não demandar de recursos materiais, humanos e financeiros que não pudessem ser alcançados pela pesquisadora. Além do que, a pesquisadora é servidora da instituição, o que contribui para um maior acesso às gestoras, possibilitando a execução da pesquisa.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A *Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentabilidade* em seu 5º objetivo, que trata sobre a igualdade de gênero, reforça a importância de empoderar todas as mulheres e meninas. Desse modo, tendo em vista de que na presente pesquisa se investiga a igualdade de gênero no acesso aos cargos de gestão em uma instituição de ensino superior, o referencial teórico é composto por quatro dimensões: trabalho, educação, política e gestão. Todas as dimensões estão diretamente relacionadas à mulher, centro da pesquisa, conforme ilustra a Figura 2 abaixo.

**Figura 2** - Dimensões da pesquisa



**Fonte:** Elaborado por J. V. Lima (2021).

A dimensão trabalho foi selecionada tendo em vista de que para compreender a chegada das mulheres à gestão, principal dimensão da pesquisa, deve-se conhecer o processo da entrada delas no mercado de trabalho, tanto no mundo quanto no Brasil. Ademais, considerando que a pesquisa tem como foco uma instituição pública de ensino superior, torna-se importante tratar da dimensão educação, pois as mulheres estão inseridas nesse contexto. Por fim, a dimensão política contribui para compreender como as mulheres conquistaram o direito de votar e serem votadas, o que ocorre em alguns cargos de gestão em IFES.

### 2.1 Mulher e trabalho

#### 2.1.1 A mulher no trabalho: breve contexto histórico

De acordo com Gomes (2005), o trabalho consiste na transformação da natureza em bens que satisfaçam as necessidades ilimitadas do ser humano. No passado, o trabalho era considerado algo indigno; na atualidade, o trabalho é um bem supremo que tem o poder de libertar o indivíduo da pobreza. Nas sociedades primitivas, o lar era a principal unidade

econômica de produção, era o ambiente onde se tecia lã, confeccionava vestuário, cozia cerâmica, domesticava animais e ao seu redor cultivavam-se as plantações.

Nesse ambiente, os homens eram treinados desde sua infância e as únicas atividades fora do lar que exerciam eram a caça e a pesca. Essas atividades eram vedadas à participação feminina. Na Antiguidade, solidificou-se como aspecto decorrente da natureza do sexo feminino a realização das atividades domésticas, o que resultou em uma diferenciação de papéis entre homens e mulheres (GOMES, 2005).

De acordo com Perrot (2019), as mulheres sempre trabalharam, mas seu trabalho era da ordem do doméstico, da reprodução, um trabalho que não era valorizado e nem remunerado, um trabalho invisível, mas que sem ele a sociedade jamais poderia ter vivido, ter-se reproduzido ou se desenvolvido. No exercício de ofícios, nem sempre reconhecidos ou remunerados, as mulheres não passavam de ajudantes de seus maridos, no artesanato, na feira ou na loja. E mesmo quando sabiam contar, sua maneira de lidar com dinheiro trazia problemas, ainda mais quando eram casadas.

No período da Idade Média, de acordo com Kanan (2010), as mulheres podiam desenvolver atividades de fiar, tecer, cuidar das hortas e dos animais, porém o controle e a posse das filhas pertenciam ao pai e eram transferidos ao marido. Na alta idade média, o feudalismo, por meio de leis escritas, instituiu direito aos homens e restrições às mulheres. Nesse período, predominava o domínio da Igreja e tendo em vista que haviam mulheres que realizavam atividades de cuidar de enfermos, curar e administrar remédios, muitas foram condenadas à fogueira por bruxaria, sem um homem para defendê-las, pois eram, em sua maioria, viúvas, pobres ou solteiras.

Perrot (2019) afirma que, por muito tempo, as mulheres foram camponesas, ligadas aos trabalhos rurais, sendo elas as mais silenciosas das mulheres, imersas na hierarquia de sociedades patriarcais. A vida das camponesas era regrada pela família e moldada por uma rígida divisão de papéis, tarefas e espaços. Para os homens cabiam as atividades da terra e as transações de mercado, para as mulheres a casa e a horta.

Desse modo, o caráter doméstico marca todo o trabalho feminino, pois a mulher é sempre uma dona de casa, afirma Perrot (2019). Diante disso, a autora descreve três figuras do trabalho doméstico: a dona de casa de origem humilde, a dona de casa burguesa e a criada, que atualmente deu lugar a empregada doméstica ou a diarista. A dona de casa de origem humilde, vive em uma pequena habitação, suas ocupações são o serviço de limpeza, a lavagem de roupa, as compras, a preparação de refeições e o conserto da roupa da família, de quem ela também é médica, administra as finanças e ajuda no orçamento.

A dona de casa burguesa, de acordo com Perrot (2019), depende da soma que lhe é passada pelo marido, sua tarefa consiste em zelar pela família, manter a casa em ordem, reservar um dia para receber visitas e cuidar das filhas em idade de casar. Ela reina sobre seus filhos, mas principalmente sobre as filhas e sobre a criadagem, que mesmo quando é composta por uma única funcionária, representa *status*. Sobre a figura da empregada doméstica, Perrot (2019) afirma que há muitas variedades de empregados domésticos, mas que as criadas são as de pior situação, pois sofrem exploração física e sexual.

Fleming (2018) também destaca as atividades que eram realizadas pelas mulheres que viviam no contexto da esfera doméstica no passado, conforme ilustra a Figura 3. Essas atividades consistiam em cuidar dos filhos, limpar o chão, lavar lençóis e cortinas, pregar botões e extrair carvão, atividades que não exigiam muito esforço, ironiza a autora. As mulheres que tinham criadas, dedicavam-se também a tarefa de bordados, atividade que contribuiu para transmitir mensagens através dos séculos.

**Figura 3** - Esfera doméstica



**Fonte:** Fleming (2018, p. 21).

De acordo com Marçal (2017), as mulheres são o lado invisível da economia. Enquanto Adam Smith escrevia “*A Riqueza das Nações*”, sua mãe era a responsável por cuidar da casa, do jantar, das roupas, do jardim, dentre outras atividades, porém nenhuma de suas atividades contava como atividade produtiva nos modelos econômicos padrão. O mesmo acontecia com as esposas, mães e irmãs do açougueiro, padeiro e cervejeiro, os geradores da riqueza citados como exemplo por Adam Smith em seu livro publicado em 1776. Conforme a autora, além da mão invisível, há o sexo invisível.

Para Marçal (2017), apesar de a palavra economia vir do grego *oikos*, que significa casa, os economistas há muito não se interessavam pelo que acontecia na esfera privada, pois os resultados do trabalho feminino eram intangíveis, já os masculinos podiam ser medidos em dinheiro. Essa visão mudou a partir dos anos 1950, quando um grupo de homens do departamento de economia de Chicago, dentre eles Gary Becker, começaram a incluir o trabalho doméstico, a discriminação e a vida familiar nos modelos econômicos. No entanto, o método desses economistas consistia em justificar o porquê de as mulheres trabalharem mais em casa e receberem menos.

Apesar do tardio interesse dos economistas, no passado já se publicava livros que abordavam sobre as mulheres na esfera doméstica, como o livro “*Reivindicação dos Direitos das Mulheres*”, de 1792, de autoria de Mary Wollstonecraft. Segundo McCann *et al.* (2019), nele a autora disparava uma batalha pela emancipação feminina da domesticidade, em resposta a pensadores iluministas do século XVIII, como Jean-Jacques Rousseau, que não estendia suas ideias de liberalismo às mulheres. Ademais, ela defende que homens e mulheres deveriam ser educados da mesma maneira e que elas deveriam participar da esfera pública e trabalhar fora de casa.

Ainda no século XVIII, além do trabalho no campo e do trabalho doméstico, outro tipo de emprego surgiu para as mulheres. Segundo Kanan (2010), foi com a Revolução Industrial que as mulheres pobres tiveram acesso ao domínio público, a criação das fábricas aglomerou as massas ao seu redor e o poder dos senhores das terras foi perdendo espaço para o poder dos burgueses. Nesse momento, as mulheres tiveram acesso ao trabalho para além da casa, porém o trabalho feminino nas fábricas não era considerado produtivo.

Segundo Perrot (2019), a industrialização proporcionou mudanças na vida dos campos e das mulheres, sendo o setor têxtil o grande gerador de empregos para elas, onde entraram em massa na Primeira Revolução Industrial. As operárias não passavam a vida toda nas fábricas, seu trabalho era temporário e cíclico, chegavam muito jovens, por volta dos 12 ou 13 anos, permaneciam até o casamento ou primeiro filho, e voltavam mais tarde com os filhos criados. O trabalho era pouco qualificado, com gestos simples e repetitivos, as máquinas eram mal protegidas - levando a acidentes frequentes - e a jornada de trabalho era muito longa, chegando a 14 horas.

Ainda de acordo com Perrot (2019), as greves eram muitas no setor têxtil, mas as operárias não aderiam a elas ou as promoviam, eram poucas as que se sindicalizavam. Além do setor têxtil, as mulheres também adentraram nas indústrias alimentares, químicas e nas manufaturas de tabaco, em razão do estatuto garantido pelo Estado, como aposentadoria. Em

contrapartida, eram raras na metalurgia e na construção mecânica, profissões viris mais qualificadas.

Outra profissão favorecida pelo setor têxtil na Primeira Revolução Industrial foi a costura. Conforme Perrot (2019), a costura foi um imenso viveiro de empregos, ofícios e qualificações para as mulheres, através dela se desenvolveram todos os tipos de costureiras especializadas nos diversos tipos de roupas e cada cidade possuía seu ateliê de costura e sua costureira, pessoa importante e confiante de todas as mulheres. Com o aparecimento das máquinas de costura - como as máquinas *Singer* - e a superexploração das mulheres, elas foram em busca de outras profissões, como as de operárias ou datilógrafas.

No contexto do trabalho nas fábricas, Gomes (2005) afirma que houve discriminação na participação das mulheres, pois elas podiam ser aceitas apenas nas atividades cuja remuneração era menor. Desse modo, para a autora foi apenas no século XX que houve aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho. Alguns acontecimentos que contribuíram para esse fator foram a Revolução Russa de 1917, a Grande Recessão e as guerras mundiais.

De acordo com Leite (1994 apud GOMES, 2005), a Revolução Russa tinha como princípio programático a igualdade de acesso ao trabalho para homens e mulheres, além de, em tese, o asseguramento, por meio de leis, de salários iguais para funções iguais. Na Grande Recessão, a mulher conseguiu emprego devido a remuneração menor e o seu salário acabou substituindo o salário perdido pelo marido desempregado. Além do mais, a recessão atingiu mais as fábricas do que os escritórios, locais onde as mulheres passaram a atuar devido ao aparecimento do telefone e da máquina de escrever.

Apesar da importância desses eventos, foi a 2ª Guerra Mundial o acontecimento que trouxe o maior impacto para inserção das mulheres no mercado de trabalho (LEITE, 1994 apud GOMES, 2005). Com a guerra mundial, segundo Alambert (2004), os homens foram mandados para os campos de batalha e as mulheres assumiram seus postos nas fábricas, produzindo armas e alimentos. Ao final da guerra, iniciou-se uma campanha de retorno das mulheres aos lares, porém, ao redor do mundo, isso não foi possível, pois elas iniciaram uma luta pelos seus direitos.

Atualmente, de acordo com Perrot (2019), o setor que mais cresce é o terciário e nele atuam cerca de 75% das mulheres que trabalham, sendo que a maioria dos empregos onde elas atuam possuem caráter doméstico e feminino, como os de cuidado com o corpo e a aparência. A novidade do século XX foram as lojas de departamentos, onde as mulheres se tornaram majoritárias, em 1936, chegando a dormir nos empregos; hoje, ser caixa de supermercado se

tornou uma profissão tipicamente feminina. As mulheres também passaram a atuar como empregadas de escritório, cuidadoras dos doentes e professoras de menores.

De acordo com Marçal (2017), a pobreza se tornou uma questão feminina, metade da população vive com menos de 2 dólares e a maioria dessas pessoas é mulher. Em busca de uma vida melhor, muitas mulheres vivem longe de seus filhos, atuando como faxineiras, garçonetes, operárias, trabalhadoras agrícolas, prostitutas ou qualquer profissão do lado obscuro da economia. Além disso, conforme a autora, a vida dos homens é considerada mais valiosa que a das mulheres, resultando em altas taxas de mortalidade de mulheres em partes do Norte da África, na China e no Sul Asiático, onde a vida do menino tem valor econômico para a família.

No que compete à nova geração de mulheres, para Marçal (2017) hoje temos meninas que, apesar de bons resultados na escola, sentem-se muito pior que os garotos. A depressão se tornou uma doença das mulheres, elas não se sentem adequadas, estão sem energia, não se sentem fortes o suficiente, além disso possuem medos irracionais, mesmo aquelas que atuam no setor privado e recebem altos salários. A nova geração de mulheres sente estar fracassando em tudo, o homem econômico se tornou o ideal que ela é forçada a alcançar, no entanto, a autora defende que as mulheres devem ter a liberdade de simplesmente ser o que quiserem.

### 2.1.2 A mulher no trabalho no Brasil

Sobre a história da mulher no Brasil, Alambert (2004) destaca alguns acontecimentos importantes no passado longínquo, que inclui o período colonial (1500-1822), o período imperial (1822-1889) e a primeira república (1889-1930), bem como no passado próximo, que vai de 1930 até 1945. No período colonial, a situação da mulher era de submissão e humilhação constantes, primeiro a índia, depois as mulheres brancas e, posteriormente, a negra escrava. Nesse período, as mulheres que receberam algum destaque eram associadas à loucura ou a prostituição, como Bárbara Eliodora, Dona Beja, Chica da Silva, Marília de Dirceu, dentre outras.

A colônia portuguesa na América, de acordo com Figueiredo (2018), teve seu auge no século XVIII, o *Século de Ouro* na história do Brasil. Sob esse cenário de ouro e diamantes, as mulheres estiveram excluídas nas minas de qualquer função política nas câmaras municipais, na administração eclesiástica e nos cargos de administração colonial. Na extração do ouro, o trabalho pesado cabia aos homens negros e para as mulheres negras cabia o carregamento das gamelas; destaca-se, porém, que as mulheres eram presentes no pequeno comércio em vilas e cidades do Brasil colonial, contribuindo para o abastecimento da população dos rios e montanhas.

Segundo Figueiredo (2018), o trabalho das mulheres no pequeno comércio não era bem visto pelas autoridades locais. Elas eram acusadas de facilitar para que escravos mineradores adquirissem bebidas e comestíveis ou desviassem ouro minerado. O número de vendas sob o controle feminino se expandiu – de 39% em 1746 para 70% em 1773, em Vila Rica - e isso preocupou o secretário de governo da época, o que gerou uma perseguição sem tréguas ao trabalho realizado por elas, pois eram acusadas de atuar com suposta imoralidade.

No período imperial, segundo Alambert (2004) as mulheres participaram nas lutas contra portugueses, holandeses e outros invasores, pela independência do Brasil de Portugal, pela abolição da escravatura e pela república, mas tiveram sua atuação desconhecidas ou desprezadas. Na primeira república, o desenvolvimento industrial levou as mulheres à produção com extensas jornadas de trabalho e baixa remuneração. A autora também destaca nesse período a criação da Liga pela Emancipação Internacional da Mulher, da Federação Brasileira pelo Progresso Feminino e a conquista do voto incorporada à constituição de 1934.

Sobre as trabalhadoras dos primórdios da industrialização brasileira, de acordo com Rago (2018), elas eram, em sua maioria, imigrantes europeias (italianas, espanholas, portuguesas, alemãs, romenas, polonesas, húngaras, lituanas, sírias, judias). Desde meados do século XIX, o governo brasileiro procurou atrair imigrantes para trabalhar no Brasil, em substituição a mão de obra escrava, especialmente depois da promulgação da Lei do Ventre Livre e da Abolição dos Escravos. A industrialização brasileira começou no Nordeste do país - com a indústria de tecidos de algodão na Bahia – e, em seguida, se estendeu para a região Sudeste.

Rago (2018) afirma que era significativo o contingente de mulheres imigrantes e de crianças nas primeiras fábricas brasileiras, conforme mostra Figura 4. Elas trabalhavam na fiação e na tecelagem, que possuíam escassa mecanização, enquanto os homens trabalhavam na metalurgia, calçados e mobiliários. A rotina de trabalho nas fábricas era pesada, com jornadas variando entre 10 a 14 horas diárias, as mulheres ficavam com tarefas menos especializadas, mal remuneradas e sem cargos de direção. Em vista de não existir uma legislação trabalhista que as protegesse, elas se manifestavam através da imprensa operária.



**Figura 4** - Trabalhadores das primeiras fábricas brasileiras



**Fonte:** Rago (2018, p. 583).

De acordo com Matos e Borelli (2018), as trabalhadoras das fábricas eram tratadas pela imprensa operária como frágeis e indefesas, passíveis e carentes de consciência política. No entanto, conforme as autoras, as mulheres participavam ativamente das lutas operárias, atuavam nas mobilizações, paralisações, piquetes e reivindicações da redução da jornada e melhores condições de trabalho. Em respostas às pressões operárias, surgiu uma legislação trabalhista e, por volta de 1917 e 1919, apareceram medidas regulamentadoras para o trabalho feminino, proibindo jornada noturna e atividade durante o último mês de gravidez.

O passado da mulher trabalhadora nas fábricas era marcado por um discurso que estava ligado à sua moral social. De acordo com Rago (2018), as fábricas eram vistas como “antro de perdição” ou “bordel”, o que ameaçava a honra feminina, que deveria ficar na esfera privada. Teóricos e economistas ingleses e franceses acreditavam que o trabalho das mulheres fora do lar destruiria as famílias, pois elas deixariam de ser mães e esposas dedicadas; além disso, perderiam o interesse pelo casamento e pela maternidade.

No que diz respeito às mulheres negras, de acordo com Rago (2018), mesmo com a Abolição dos escravos, elas continuariam trabalhando nos setores mais desqualificados do mercado, recebendo péssimos salários e tratamento. Os documentos oficiais e as estatísticas de médicos e policiais da época revelam que as mulheres negras e mulatas atuavam como empregadas domésticas, cozinheiras, lavadeiras, doceiras, vendedoras de rua e prostitutas. Havia um interesse das elites pelo embranquecimento e fortalecimento da raça e elas buscavam no imigrante o novo trabalhador brasileiro.

Desde a revolução industrial o espaço urbano constitui força produtiva fundamental. As cidades, que já existiam antes do capitalismo, passaram a ser moldadas pelos capitais conforme seus interesses, tornando-se mercadorias que intermediam os conflitos entre as classes sociais



(MARICATO, 2015). Desse modo, conforme Villaça (1999), no período compreendido entre 1875 e 1930, a classe dominante brasileira tinha uma proposta urbana que consistia no embelezamento e melhoramento das cidades.

Na primeira república, durante a *Belle Époque* (1890-1920), com a plena instauração da ordem burguesa, a modernização e a higienização do país se tornaram lemas dos grupos ascendentes, que almejavam transformar suas capitais em metrópoles civilizadas (SOIHET, 2018a). Nesse período, segundo Soihet (2018a) era cobrado das mulheres, principalmente das de camadas populares, o comportamento pessoal e familiar desejado da época. O comportamento das mulheres era disciplinado pelo Código Penal, complexo judiciário e pela ação policial, visando estimular os hábitos sadios e as boas maneiras, ambos respaldados pela ciência.

De acordo com Soihet (2018a), a aceleração da urbanização provocou uma forte movimentação das camadas populares para as capitais brasileiras, principalmente para as áreas de centro, devido à proximidade com o mercado de trabalho. Esses moradores, em sua maioria mulheres, habitavam os cortiços, que posteriormente começaram a ser derrubados devido as campanhas de embelezamento das cidades. Nessas moradias, as mulheres, além do trabalho doméstico, complementavam a renda dos filhos e maridos atuando como lavadeiras, engomadeiras, doceiras, floristas, cartomantes e os possíveis biscates que surgissem.

A urbanização também provocou mudanças no estilo de vida da mulher da elite, segundo D’Incao (2018) ela passou a marcar presença em cafés, bailes, teatros e acontecimentos da vida social. A mulher da elite – agora mais livre – era submetida aos olhares atentos da sociedade, ela devia saber se comportar em público, pois os homens da família eram dependentes de sua imagem, ela era um capital simbólico importante. A mulher da elite, esposa e mãe de família, deveria combater o ócio com os afazeres domésticos, adotar regras castas com o marido, vigiar a castidade das filhas e cuidar da prole.

No tocante ao período do passado recente (1930-1945), Alambert (2004, p. 86) afirma que:

É quando a burguesia nacional entra em cena. A Segunda República já é passado recente. Ela traz em seu bojo fatos importantes como a participação das mulheres na Aliança Nacional Libertadora e na Insurreição de 1935. Depois, na luta contra a ditadura de Vargas e pela democracia no país. Participaram no front e na retaguarda da 2ª Guerra Mundial. Através da Liga de Defesa Nacional, foram enorme suporte para o esforço de guerra.

No campo legislativo, segundo Matos e Borelli (2018), a regulamentação do trabalho feminino foi implantada de forma assistemática. A interferência federal na regulamentação do trabalho culminou no item “Da proteção do trabalho da mulher” na Consolidação das Leis do

Trabalho (CLT) de 1943, onde ficou estabelecida equiparação salarial entre homens e mulheres, proibição de mulheres em tarefas inadequadas, regulamentou-se a licença-maternidade e a exigência de creches em empresas com mais de 30 trabalhadoras. Apesar das novas medidas, as discriminações, ilegalidades e abusos continuaram a persistir por décadas.

Conforme Matos e Borelli (2018), as mulheres só adquiriram o direito de trabalhar sem autorização do marido em 1943. Fator que foi reforçado em 1962 com o Estatuto da Mulher Casada, que retirou do Código Civil o direito do marido de impedir a mulher de trabalhar fora. Para as autoras, no Brasil, o Estado via o trabalho feminino como algo temporário e complementar ao do chefe da família, contudo quando a economia necessitava da mão de obra feminina, ele promovia ações que facilitavam a inserção delas no mercado.

Para Melo e Thomé (2018), a entrada das mulheres no mercado de trabalho ocorreu de maneira lenta no século XX. De início, elas ocuparam as atividades agrícolas, o setor industrial e o trabalho doméstico remunerado; posteriormente, com a terceirização da economia brasileira, elas adentraram nas atividades de comércio, serviços pessoais ou nos prestados às empresas. Porém, registra-se que, desde o século XIX, o serviço doméstico remunerado é a primeira ocupação feminina no Brasil, o que persistia até o Censo Demográfico de 2010, marcando que, na maior parte dos casos, elas estão em empregos menos qualificados e de pior remuneração.

Ainda no século XXI, de acordo com Melo e Thomé (2018), as mulheres vivem divididas, a esposa carrega nos ombros a sobrecarga do trabalho, a reprodução da vida, os afazeres domésticos e Eva ainda é a eterna culpada da perda do paraíso. No mercado de trabalho brasileiro, ainda há um forte contingente de mulheres dedicadas somente às atividades reprodutivas e que estão fora do mundo do trabalho, essa participação no mercado é ainda menor entre as mulheres negras. Além disso, há uma dependência econômica feminina dos seus parceiros, principalmente nos segmentos mais pobres da sociedade.

Melo e Thomé (2018) destacam que, apesar dos avanços, o mercado ainda é sensível ao papel tradicional feminino. Desse modo, as mulheres estão concentradas nas atividades de cuidadora de crianças, velhos e doentes, educação, saúde, serviços sociais, serviços domésticos, alojamento e alimentação. Enquanto os homens estão nos setores agropecuário, industrial e na construção civil, diretamente relacionados à produção dos bens materiais. Elas podem ir para o mercado de trabalho, desde que consigam conciliar o trabalho fora do lar com as tarefas domésticas, atividades que muitas vezes são delegadas para outras mulheres, algo que é marca comum no Brasil.

### 2.1.3 A mulher no trabalho na Amazônia e no Pará

Assim como nas demais regiões do Brasil, as mulheres da região amazônica desempenham as mais diversas atividades. A mulher indígena e a não indígena (SIMONIAN, 2001), a mulher negra (PANTOJA, 2004), a imigrante portuguesa (CANCELA, 2020), dentre outras, têm contribuído com seu trabalho para o desenvolvimento da região. Das atividades desempenhadas por elas, registra-se aquelas historicamente ditas femininas como, por exemplo, os serviços domésticos, bem como aquelas ditas masculinas como, por exemplo, a marinha (COELHO; CARDOSO; CHAVES, 2020) e o desembargo (CARDOSO; RAMEIRO, 2016), onde aos poucos elas vêm aumentando sua presença.

Nos serviços domésticos, as mulheres da região amazônica iniciam suas atividades ainda na infância ou juventude (BRITO, 2020) e sofrem com racismo, sexismo, exploração econômica e abuso de diversas naturezas (CONRADO, 2020). Segundo Brito (2020) é comum na região a figura das “crias de família”, expressão das vulnerabilidades interseccionais, em que gênero, raça e classe se entrecruzam. Para Motta-Maués (2009 apud BRITO, 2020) as crias ocupam um estatuto ambíguo entre “filha” ou “filho de criação” e a (o) empregada doméstica(o). No estado do Pará, remonta ao período colonial a prática de trazer meninas, em sua maioria negras, do âmbito rural para a capital para estudar e realizar trabalhos domésticos nas casas de família (CAL, 2016 apud BRITO, 2020).

No contexto do período colonial, o historiador paraense Ernesto Cruz (1973a) destaca algumas atividades, além das domésticas, que eram realizadas pelas mulheres no Pará. No período em questão foram construídos engenhos na faixa litorânea de Belém e o modo de vida nesses engenhos e nas fazendas deixaram marcas nos hábitos sociais do tempo, principalmente na vida das mulheres, conforme expôs o autor em seu livro:

No Pará a vida nos Engenhos e nas Fazendas deixou marca bem forte nos hábitos sociais do tempo. Viviam as senhoras naquelas propriedades, onde passavam o dia – “embalando-se na rede, tomando o ponto dos doces, gritando para as molecas, brincando com os periquitos, espiando os homens estranhos pela frincha das portas...”. Outras, no entanto, se distinguiam pela ajuda aos maridos, trabalhando em todos os misteres, da cozinha ao campo, concorrendo desse modo para o equilíbrio econômico desses estabelecimentos (CRUZ, 1973a, p. 151).

No período compreendido entre 1890 e 1910, marcado pela administração do intendente Antônio Lemos, os valores estéticos foram impostos à cidade de Belém, tornando-a polo atrativo a investidores nacionais e estrangeiros, moldando o trabalhador aos novos padrões da sociedade moderna (PANTOJA, 2004). Nesse contexto, de acordo com Pantoja (2004), houve uma cobrança maior em relação às mulheres para que se adequassem aos novos pressupostos,

principalmente as domésticas. Apesar de indústria em crescimento, comércio variado e setor de serviço urbano em expansão, eram raras as oportunidades às mulheres nesses setores.

Conforme Pantoja (2004), as atividades domésticas cabiam às mulheres e os anúncios de emprego da época eram cheios de critérios raciais e morais, o que tornava mais difícil o acesso de emprego doméstico remunerado às mulheres negras. Diante disso, foi criada a Postura Regular para o serviço Doméstico em Belém, código de leis instituído em 1898, com o objetivo de controle dos serviços domésticos e vigilância das práticas e costumes das mulheres negras. Esse controle não se limitava ao trabalho das mulheres, ele também ocorria em suas vidas privadas.

Nesse período, Pantoja (2004) afirma que todo ofício feminino, que não estivesse relacionado ao lar, era tido como atividade complementar, sobre o qual recaiam suspeitas ou discriminações. Ademais, as mulheres solteiras tinham mais dificuldades de se empregar do que as mulheres casadas, o que era uma das exigências nos anúncios de serviços domésticos. Para a autora, há um silêncio nos registros da época dos serviços realizados por mulheres, os serviços relacionados ao comércio, vendas, feiras, dentre outros, eram tidos como masculinos, as mulheres que os executavam tendiam a sofrer discriminação, especialmente as mulheres negras.

Ao final do séc. XIX, além das mulheres negras, há no mercado de trabalho feminino paraense a mão de obra de mulheres imigrantes portuguesas. De acordo com Cancela (2020), essas mulheres, que em sua maioria eram advindas das cidades de Lisboa e Porto, buscavam na região novas perspectivas de trabalho e renda. Ocorre que, nos registros em passaportes da época, as informações das atividades desempenhadas por elas estavam quase sempre em branco ou eram associadas aos serviços domésticos. Na cidade de Belém, em alguns casos, elas se casavam com seus conterrâneos e se tornavam proprietárias de bens ou comerciantes.

Em meados do séc. XX, conforme o Recenseamento de 1920, as principais atividades desenvolvidas por mulheres na cidade de Belém eram o vestuário, a agricultura, o magistério e os serviços domésticos. Já as cinco principais atividades desenvolvidas pelos homens eram a agricultura, a construção civil, o comércio, o transporte e o vestuário. Esse rearranjo no mercado de trabalho na capital paraense, como se depreende de Sarges e Barroso (2013), estava de certo modo relacionada à urbanização pelo qual passava a cidade e o novo perfil dos cidadãos.

Segundo Sarges e Barroso (2013), embora houvesse limitação do trabalho formal às mulheres, o mercado informal era mais amplo. Em relação ao casamento, suas ocupações consistiam em prendas e serviços domésticos, porém no mercado de trabalho era possível encontrar mulheres atuando em outras ocupações, como alunas e professoras da Escola Normal,

costureiras, lavradoras, farmacêuticas, comerciantes e proprietárias. Os autores ressaltam que diversas atividades realizadas por elas eram enquadradas nos documentos na categoria genérica “ocupações domésticas”, o que impossibilitava conhecer mais sobre suas atividades.

Em 1930, de acordo com Álvares (2020), as mulheres paraenses, especialmente as mulheres pobres, também podiam ser encontradas trabalhando dentro das indústrias em setores como saboaria, perfumaria e botões de madeira. O retrato dessas operárias evidenciava que: (a) existiam setores onde elas não eram vistas como concorrentes dos homens; (b) havia dupla exploração da mulher - a operária e a doméstica; (c) discriminação salarial em relação aos homens; e, (d) péssimas condições de trabalho. No início do séc. XX, as mulheres pobres estavam invadindo as mais variadas esferas do espaço público, diferente da mulher da elite que estava mais voltada para sua educação.

Silva (2012) afirma que as cinco últimas décadas do século XX foram marcadas por intensas transformações no mundo e muitas dessas mudanças estavam relacionadas ao universo feminino. Houve aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, redução da taxa de fecundidade, aumento da escolaridade feminina e aumento dos domicílios chefiados por mulheres. Desse modo, em pesquisa realizada pela autora sobre mulheres provedoras de lares na RMB, foi identificado que as desigualdades de gênero ainda não foram superadas.

Conforme a autora, apesar das mulheres entrevistadas atuarem no mercado de trabalho e serem responsáveis pelo sustento na casa, elas ainda são as principais responsáveis pelo lar e cuidado dos filhos. Além disso, destaca-se na pesquisa a ausência de apoio do Estado no sentido de proporcionar às mulheres de camadas populares o acesso a equipamentos urbanos, como as creches, que ajudariam na recepção dos filhos menores para que elas pudessem trabalhar. Outro fator revelado na pesquisa é que, apesar de receber mais que os maridos, alguns entrevistadas não se identificavam como chefes de família por ser do sexo feminino.

Para Araújo (2009, p. 245), a Mulher Chefe de Família (MCF) “[...] é a responsável pela manutenção econômica da unidade doméstica (U.D.) e sobre a qual pesa a responsabilidade de sobrevivência das pessoas sob seu encargo, tais como seus filhos, pais ou terceiros [...]”. Porém, na prática, conforme a autora, a condição para que uma mulher seja reconhecida como chefe de família é não ter um homem adulto ao lado dela. A autora reforça que essa situação não ocorre em relação aos homens, pois para serem considerados chefes de família não é necessário a ausência de uma mulher adulta ao lado deles.

Desse modo, conforme exposto nos parágrafos anteriores, desde o período colonial até os tempos atuais, as mulheres na Amazônia ainda enfrentam barreiras em determinados setores de trabalho. Na cidade de Belém, dados do Censo Demográfico de 2010 do IBGE evidenciam

que há desigualdade entre homens e mulheres em áreas de ocupação principal, como, por exemplo, nas áreas de gestão, operadores de máquinas, agropecuária. No entanto, há áreas em que elas estão aumentando sua participação, como, por exemplo, nas áreas das ciências, comércio, dentre outros, conforme exposto no Quadro 1 abaixo.

**Quadro 1** – Censo Demográfico 2010 – Amostra Trabalho (Belém)

<b>Trabalho Principal (Belém)</b>		
<b>Grandes grupos de Ocupação</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>
Diretores e Dirigentes	14.055	9.563
Membros das forças armadas, policiais e bombeiros militares	6.926	1.025
Ocupações elementares	41.001	56.852
Operadores de instalações e máquinas e montadores	28.335	7.856
Profissionais das ciências e intelectuais	32.579	42.315
Técnicos e profissionais de nível médio	27.613	16.847
Trabalhadores de apoio administrativo	18.890	26.658
Trabalhadores dos serviços, vendedores dos comércios e mercados	70.855	73.555
Trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca	4.140	911
Trabalhadores qualificados, operários e artesãos da construção, das artes mecânicas e outros ofícios	56.867	5.177
Ocupações mal definidas	28.881	24.498

Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010.

Além das áreas destacadas no quadro acima, outras tradicionalmente masculinas onde as mulheres têm aumentado sua presença são a marinha e o judiciário. No campo da marinha, em pesquisa realizada por Coelho, Cardoso e Chaves (2020), as autoras investigaram sobre os desafios enfrentados pelas mulheres nas escolas de formação e no trabalho nas embarcações. Até o século XIX a presença de mulheres a bordo representava “mau agouro”, hoje elas ocupam postos como oficial de náutica e de máquinas. Dentre os fatores que atraíram as mulheres para a marinha mercante, além da independência financeira, tem-se a busca pela superação das resistências quanto à capacidade da mulher de lidar com os entraves da profissão, como os trabalhos exaustivos e o confinamento.

No campo do judiciário, destaca-se o estudo de Cardoso e Rameiro (2016) no Tribunal de Justiça do Estado do Pará (TJPA). No estado, há, proporcionalmente, uma maior



representação feminina (mais de 60%) no mais alto cargo do judiciário estadual (desembargo). Segundo as desembargadoras entrevistadas, a predominância das mulheres no desembargo do TJPA é resultado do desinteresse dos homens nas décadas de 60 e 70 na carreira da magistratura devido à má remuneração, tal fato favoreceu a ocupação pelas mulheres que foram logrando promoções verticais e equilibrando o seu trabalho com as diversas atribuições de suas vidas.

No campo da pesca, registra-se desde os séculos passados a presença de mulheres nessa atividade na Amazônia, conforme ilustra a Figura 5. Ocorre que, em certas comunidades de pescadores existe uma divisão sexual que delimita as atribuições de homens e mulheres, conforme aponta Maués (1993) em estudo desenvolvido na comunidade de pescadores do povoado de Itapuá, localizado no município de Vigia, no estado do Pará. Conforme a autora, para os homens itapuaenses cabiam as atividades de pesca, sendo os tripulantes das embarcações conhecidos como “camarados”; para as mulheres cabiam as atividades do lar e da agricultura, sendo as mulheres com atividades na roça chamadas de “trabalhadeiras”.

**Figura 5** – Mulher indígena pescando no rio Madeira – Séc XVIII



**Fonte:** KELLER-LEUZINGER, F. Vom Amazonas und Madeira. Stuttgart: Berlag..., 1874. [Arquivo L. Simonian].

Em relação aos papéis desempenhados pelas mulheres em Itapuá, Maués (1993, p. 85) analisando o discurso de uma das entrevistadas assinala a seguinte diferença:

[...] As tarefas domésticas são definidas nele como um serviço que “não aparece”, em oposição ao da roça que “vai indo”, ou “rende”, como dizem sempre as mulheres. Este realce que é conferido ao trabalho agrícola está ligado ao peso maior que ele possui no próprio contexto social, como uma das atividades econômicas básicas. É uma atividade reconhecida socialmente (que “aparece”), o que não acontece com o trabalho doméstico. A participação da mulher nesse trabalho permite a ela ampliar seu campo de ação para além dos limites acanhados de sua casa, possibilitando-lhe a oportunidade de mostrar a sua outra face, de colaboradora do homem na tarefa básica da produção de alimentos. Além disso, ela opõe o sentido de ordem que tem o serviço da roça à “loucura” representada pelo acúmulo de tarefas a serem executadas ao mesmo tempo em casa. A mulher parece não ver sentido na repetição contínua e cansativa do trabalho doméstico e por isso o tacha de “serviço de doido”.

Essa divisão sexual na pesca também é ressaltada por Cardoso (2007) em pesquisa sobre mulheres caboclas catadoras de caranguejo nos manguezais da vila de Guarajubal do município de Marapanim. Segundo a autora, nas áreas de manguezais as mulheres coletam moluscos e crustáceos, porém esse trabalho é inviabilizado pelos pescadores por não estar diretamente relacionado à captura de peixe em alto-mar. Em Guarajubal, o homem que não pesca tem dificuldades para ser valorizado e a mulher que pesca realiza a chamada pesca pequena ou pesca de beira.

No tocante a comercialização da carne do caranguejo em Guarajubal, Cardoso (2007) afirma que a ação tem causado impactos que poderão acarretar a degradação dos manguezais. Para a autora, as mulheres da região têm um conhecimento tradicional que pode contribuir para a preservação das espécies, porém esse conhecimento não é reconhecido pelo poder público. Desse modo, as ações governamentais para o desenvolvimento da região têm baixa participação das mulheres catadoras de caranguejo na formulação das agendas que inclua saberes sobre manejo.

Essa desvalorização dos saberes ou trabalho das mulheres também foi destacada por Simonian (2001) em pesquisa realizada com mulheres indígenas e não indígenas do Acre, Amazonas, Amapá, Rondônia, Roraima, Pará e Tocantins, sobre a inserção delas nos planos de desenvolvimento da região, no qual a autora identificou que os planos demonstram desconsiderar a importância da mulher frente ao desenvolvimento. Além de sua colaboração fundamental, de reprodução social e biológica, elas contribuem nos processos agrícolas, extrativista e artesanal local, porém essa contribuição não tem resultado em benefícios e direitos.

Para Simonian (2001, p. 41) “[...] as políticas públicas que tratam do desenvolvimento na região raramente têm incorporado as perspectivas das mulheres e as de gênero, nem sequer depois das conferências Eco 92 do Rio de Janeiro e da de Pequim”. Conforme a autora, na Amazônia são raras as mulheres que têm sido valorizadas por suas sociedades, especialmente na economia, sendo as lendárias Amazonas o ponto máximo de independência feminina na região. Desse modo, tanto as mulheres indígenas quanto as não indígenas ainda estão por ser consideradas e ter suas experiências avaliadas nos projetos de desenvolvimento da região.

No tocante ao trabalho realizado por essas mulheres, Simonian (2001) pontua que as indígenas caçadoras e coletoras são responsáveis pelas coletas de frutos nativos e outras matérias-primas. Ademais, há indígenas que atuam na produção agrícola, onde tem responsabilidade tanto na agricultura de subsistência quanto no mercado; outras estão presentes na atividade pesqueira, onde sua atuação ocorre mais para subsistência do grupo doméstico.



Além disso, há as que realizam trabalho na produção artesanal, atuando na preparação de alimentos e bebidas e nos trabalhos de cerâmica, bem como há indígenas que prestam serviços em diferentes áreas tanto nas aldeias quanto no meio urbano onde vivem.

Quanto às mulheres não indígenas, Simonian (2001) discorre que merece destaque o aumento de sua participação na exploração dos castanhais, do látex de seringueiras e dos lagos de pesca. Elas têm lutado por melhores condições de vida, através da melhoria dos produtos extraídos da floresta e pela entrada da educação formal, não só para elas, mas para seus filhos. De modo geral, conforme a autora, a situação das mulheres indígenas e não indígenas não é muito diferente, suas lutas por melhores condições passaram a ser reconhecidas no âmbito internacional e devido às pressões do exterior elas passaram a ter algum apoio de ONGs e do Estado.

Diante do exposto sobre trabalho feminino na Amazônia, infere-se que a situação da mulher na região tem semelhanças e diferenças com as mulheres das demais regiões do Brasil. No início, elas eram seres invisíveis, porém com as mudanças culturais, sociais, políticas e econômicas, elas foram adquirindo espaços no mercado de trabalho, sem, no entanto, sair da esfera doméstica. Diferente do que ocorria no passado, sua presença hoje ocorre em diversos campos de atuação, muitas já tidas como femininas e outras historicamente consideradas masculinas, porém ainda há muito o que melhorar na inserção delas no mercado de trabalho.

## **2.2 Mulher e educação**

### **2.2.1 O acesso das mulheres ao ensino**

De acordo com Perrot (2019), nos tempos primórdios, o saber era contrário à feminilidade, ele era privilégio de Deus e do Homem, e, por isso, Eva, de tanto querer saber, cometeu o pecado supremo. Desse modo, as religiões do Livro (judaísmo, cristianismo, islamismo) confiaram a interpretação da escritura aos homens, que são iniciados em escolas e seminários especiais. A ruptura desse pensamento ocorreu a partir da Reforma Protestante, que fez da leitura da Bíblia um ato de obrigação de cada indivíduo, homem ou mulher, contribuindo para o desenvolvimento da instrução das meninas e a criação de escolas para os dois sexos pela Europa protestante.

Ao longo do século XIX, conforme Perrot (2019), reiterava-se a afirmação de que a instrução das mulheres era contrária à sua natureza, pois feminilidade e saber se excluem. Defendia-se que era importante educar as meninas e não as instruir, ou seja, ensiná-las aquilo que as tornava agradáveis e úteis para seus papéis futuros de mulher, de dona de casa, de esposa e de mãe; além disso, deviam aprender os valores morais de pudor, obediência, polidez,

renúncia e sacrifício. Os pilares da educação das meninas eram a família e a religião, uma educação quase que exclusivamente privada.

Segundo Fleming (2018), as mulheres enfrentavam muitas barreiras para estudar. Em relação a sua aparência, eram levadas a acreditar que se estudassem teriam queda de cabelo ou ficariam barbadas; no convívio social, elas só podiam assistir aulas atrás de cortinas; no campo das artes, eram acusadas de não ter criatividade, sendo excluídas das academias de arte; em relação a sua saúde, teriam danos para o resto da vida e seus filhos nasceriam murchos; no campo das ciências, foram banidas do observatório do vaticano. As moças que não eram criadas, escravas ou mineradoras, mas que tivessem irmãos, podiam ouvir as aulas escondidas (Figura 6).

**Figura 6** - Educação de meninos e meninas



Fonte: Fleming (2018, p. 48).

A modernidade provocou mudanças no ensino das mulheres, segundo Perrot (2019) os homens desejavam ter “companheiras inteligentes”, os Estados almejavam mulheres instruídas para a educação básica das crianças, o mercado de trabalho precisava de mulheres qualificadas, principalmente no setor terciário: correios, datilógrafas, secretárias. As mulheres desejavam muito o saber e se via um esforço autodidata delas, por meio de vários canais de aprendizagem, como conventos, castelos, bibliotecas. As mulheres da elite reivindicavam o direito à instrução, pois desconfiavam do ensino que lhes era concedido.

No Brasil, a educação das mulheres teve um longo caminho, segundo Schumacher e Ceva (2015, p. 38) “[...] No Brasil Colônia, o acesso ao ensino era basicamente restrito à classe dominante, branca e masculina, sendo vedado às mulheres e às pessoas indígenas e negras [...]”. Para as autoras, a chegada da família real, em 1808, trouxe profundos impactos à

educação, foram fundados os primeiros colégios privados para meninas brancas, cujos ensinamentos estavam voltados para o âmbito doméstico. Esse ensinamento tinha como objetivo educar as filhas para o casamento, pois além de adquirir bons modos, contribuía para o aumento dos dotes.

Schumacher e Ceva (2015) afirmam que, nas primeiras décadas do século XIX, a imprensa feminina, liderada por mulheres que tiveram privilégio do ensino privado, reivindicava a emancipação moral e a educação pública para todas as mulheres. Nessa luta, alguns títulos da imprensa feminina tiveram destaque, como: Espelho das Brasileiras (PE/1831); Belona (RS/1833); O jornal das Senhoras (RJ/1831); O Bello Sexo (RJ/1862); O Sexo Feminino (MG/1873); A Família (SP/1888), entre outros jornais, conforme Figura 7. Desse modo, a imprensa se tornou o principal meio de expressão das mulheres.

**Figura 7** - Jornais feministas fundados por mulheres – séc. XIX e XX



**Fonte:** Schumacher; Ceva (2015, p. 39).

De acordo com Schumacher e Ceva (2015), novos ensinamentos foram inseridos aos currículos escolares, com a vinda de imigrantes franceses ao país. Além do francês, as mestras ensinavam noções artísticas em geral para as meninas brancas da elite, nos moldes da educação europeia. Mas foi com a aprovação da primeira constituição brasileira, de 1824, que o ensino no Brasil se tornou gratuito e extensivo a todas as cidadãs e cidadãos, conforme disposto em seu art. 179, ficando de fora as populações negra e indígena.

Segundo Aranha (2006), em 1825, D. Pedro I autorizou o funcionamento do Seminário de Educandas de São Paulo, que diferente dos antigos asilos não cabia às ordens religiosas e sim ao Estado. Nessa instituição, que no início abrigava filhas de militares e órfãs, as educandas aprendiam a ler, escrever, contar, bordar e cozinhar; além disso, eram “protegidas dos vícios”

e da “depravação dos costumes”. Foi apenas em 1827 que as meninas passaram a ter aulas regulares, porém a educação estava voltada a ensinar o melhor exercício das funções maternas.

Conforme Aranha (2006), as aulas deveriam ser ministradas por senhoras honestas e prudentes, mesmo que não tivessem grandes conhecimentos, como, por exemplo, na área de aritmética, que bastava que fosse ensinado as quatro operações. Ocorre que, era difícil encontrar mulheres que possuíssem o mínimo de preparo e para aquelas que o possuíam, era indispensável que soubessem a “arte das agulhas”. Devido a essas e outras dificuldades, em 1832, o número de escolas para mulheres não chegava a vinte.

Na época, devido às dificuldades para que as mulheres fossem aceitas nas escolas criadas, algumas figuras foram importantes para inserção das meninas em instituições de ensino. Dentre os nomes, destaca-se a potiguar Nísia Floresta e a maranhense Maria Firmina dos Reis, pois segundo Schumacher e Ceva (2015) elas burlaram as barreiras raciais e de gênero, impostas pela sociedade patriarcal e escravista, fundando escolas para meninas e mistas. Essa atitude foi considerada ousada para a época.

Conforme as autoras, Nísia Floresta fundou, em 1838, o Colégio Augusto, na cidade do Rio de Janeiro, para receber meninas que, além das atividades de ler, escrever, contar, coser e bordar, também aprendiam a gramática da língua nacional, francês, italiano e noções de geografia. Maria Firmina, fundou, em 1880, uma escola mista e gratuita na cidade de Natal, em São Luís do Maranhão, que tinha como objetivo atender as crianças pobres da região. Outra instituição importante foi o colégio Liceu de Artes e Ofícios, fundado, em 1856, por Francisco Joaquim Bethencourt da Silva, um dos primeiros a aceitar mulheres em um curso noturno.

Nas últimas décadas do século XIX, a educação das mulheres estava vinculada à modernização da sociedade, à higienização da família e à construção da cidadania dos jovens (LOURO, 2018). Segundo Louro (2018), para uns a educação feminina não poderia estar desvinculada da formação cristã, esperava-se que as meninas e jovens construíssem suas vidas pela imagem da pureza da Virgem. Para outros, inspirados nas ideias positivistas e cientificistas, a educação da mulher deveria ser afastada de superstições; além disso, novas disciplinas como puericultura, psicologia ou economia doméstica passaram a integrar o currículo dos cursos femininos.

O acesso à educação possibilitou às mulheres o trabalho no magistério, conforme Louro (2018), em meados do século XIX, foram criadas as escolas normais para formação de docentes. No Pará, a Escola Normal foi criada pela Lei nº 669, de 13 de abril de 1871, visando atender a necessidade de uma Escola preparatória de professores primários. De início, apenas onze alunos se matricularam, sendo dois no Liceu Paraense e nove alunas no Colégio do Amparo, que foi

inaugurado em 1804 como Recolhimento das Educandas para educar as meninas gentias. Anexa à Escola Normal foram criadas as Escolas Práticas, onde alunos e alunas mestres eram obrigados a fazer exercícios práticos do ensino (CRUZ, 1973b).

De acordo com Louro (2018), as escolas normais, pouco a pouco, estavam recebendo e formando mais mulheres que homens, que com o tempo acabaram se afastando da função, gerando uma “feminização do magistério”. Contudo, esse processo sofreu resistências; para uns, era insensatez entregar às mulheres a educação das crianças; para outros, as mulheres tinham “por natureza” uma inclinação para o trabalho com as crianças, o magistério era visto como extensão da maternidade.

Dizia-se, ainda, que o magistério era próprio para mulheres porque era um trabalho de “um só turno”, o que permitia que elas atendessem suas “obrigações domésticas” no outro período. Tal característica se constituiria em mais um argumento para justificar o salário reduzido – supostamente, um “salário complementar”. Com certeza não se considerava as situações em que o salário das mulheres era fonte de renda indispensável para a manutenção das despesas domésticas (LOURO, 2018, p. 453).

As mulheres brasileiras enfrentaram inúmeras batalhas para acesso à educação, uma dessas batalhas foi o combate ao analfabetismo. Na virada do século XIX para o XX, as mulheres representavam 80% da população analfabeta, uma batalha que começou a ser vencida a partir do Censo de 1991 (MELO; THOMÉ, 2018). Em estudo desenvolvido por Soares, Melo e Bandeira (2014), a partir dos censos de 1872 a 2010, foi identificado que em 1991 as mulheres superaram os homens no ensino do elementar (51,2%), 1º grau (51,8%), 2º grau (54,5%) e superior (51%), conforme mostra a Tabela 1.

**Tabela 1** - Pessoas de 10 anos ou mais de idade com pelo menos um curso completo por nível de ensino segundo o sexo - 1991

Sexo	Total	Elementar	1 Grau	2 Grau	Superior	Mestrado ou doutorado
Total	64.543.791	36.576.988	12.629.972	11.257.366	3.928.259	151.206
Homens	48,1	48,8	48,2	45,5	49,0	60,0
Mulheres	51,9	51,2	51,8	54,5	51,0	40,0

**Fonte:** IBGE, censo demográfico, 1991 apud Soares, Melo e Bandeira (2014, p. 9).

De acordo com Melo e Thomé (2018), em 1992, a média de estudos entre homens e mulheres era praticamente a mesma, quando comparadas pessoas da mesma cor, porém o mesmo não acontecia em relação a população negra. A média de estudos da população branca era superior à da população negra em mais de 2 anos. Apesar disso, numa perspectiva de gênero, a taxa de alfabetização das mulheres, tanto brancas quanto negras, era superior a masculina.

Para Louro (2018), a educação das mulheres entrou na agenda nacional dos anos 1990 quando o Brasil, assim como outros países da América Latina, passou por um processo de

reformas educacionais, impulsionadas por organizações internacionais como Unesco, Unicef, Banco Mundial, dentre outras. O acesso à educação se tornou um instrumento para a redução das desigualdades nacionais e internacionais e as reformas educacionais visavam ampliar ofertas e ganhos de qualidade no ensino. Tais reformas incentivaram no Brasil uma reelaboração dos parâmetros curriculares para os ensinos fundamental e médio.

No contexto de hoje, Melo e Thomé (2018) afirmam que as mulheres são 50% das crianças da pré-escola, 53% das estudantes do ensino médio, 57% do ensino superior e 56% das alunas em mestrado e doutorado. A presença masculina diminuiu em vista da concorrência do mercado de trabalho ou por desinteresse. Enquanto isso as mulheres seguem em formação, porém há de se relatar, como um dos principais motivos de abandono por parte delas, os casos de gravidez na adolescência.

### 2.2.2 As mulheres no ensino superior

Ao discorrer sobre o ensino superior e as universidades no Brasil, Cunha (2000) afirma que, diferente da Espanha que instalou universidades em suas colônias no século XVI, Portugal impediu a criação das instituições no Brasil. Para a colônia portuguesa, eram concedidas bolsas para que os filhos dos colonos fossem estudar em Coimbra, além disso era permitido que estabelecimentos jesuítas oferecessem cursos superiores de Filosofia e Teologia. Desse modo, os jesuítas foram os primeiros a fundar estabelecimentos de ensino superior no Brasil, a primeira sede foi na Bahia, em 1550.

Segundo Beltrão e Alves (2009), foi no século XIX que começaram a aparecer as primeiras escolas destinadas a educar as mulheres no Brasil. Para as mulheres cabiam a educação primária e secundária; na primeira, elas aprendiam um forte conteúdo moral e social, que visava fortalecer seu papel como mãe e esposa; na segunda, elas ficavam restritas ao magistério, ou seja, elas se formavam como professoras para atuar nos cursos primários. Em relação à instrução superior, as mulheres ficaram excluídas em quase todo o século XIX; além disso, elas não eram habilitadas para ingressá-lo como eram os homens nos cursos secundários.

Conforme Schumacher e Ceva (2015), o acesso das mulheres aos cursos superiores só foi autorizado em 1879, em decorrência do Decreto 7.247 (Reforma Leôncio de Carvalho), porém sob inúmeras restrições. Para ocupar os bancos universitários, as candidatas solteiras deveriam apresentar licença concedida pelos pais, enquanto as casadas, licença concedida pelos maridos. Apesar de poder acessar ao ensino superior, poucas mulheres se matriculavam em algum curso, pois isso significava menos tempo dedicado ao lar e à família, algo que era considerado inadequado para a época.



De acordo com Rosemberg (2018), tantas restrições explicam por que o primeiro diploma de ensino superior de uma mulher brasileira ter sido conquistado nos Estados Unidos e não no Brasil, essa brasileira foi Maria Augusta Generosa Estrela, que se graduou em medicina, em 1882. Anos depois, em 1887, a branca Rita Lobato conseguiu sua graduação na Faculdade de Medicina da Bahia. Em 1926, quase trinta anos depois, a negra Maria Rita de Andrade conquistou o título de bacharel pela Faculdade de Direito da Bahia; e, somente em 2006, a indígena Maria das Dores de Oliveira obteve o título de doutor, pela Universidade Federal de Alagoas.

Beltrão e Alves (2009) identificaram que foi no início do século XX que as mulheres brasileiras aumentaram a taxa de matrícula no ensino secundário e superior, mas em proporção menor que a dos homens. Entre os anos de 1907 e 1912 a taxa de participação feminina no ensino secundário era de menos de um quarto do total de estudante, já a taxa dos cursos superiores não alcançava a 1,5%. Nesse período, predominava a população do campo e a escola não exercia um papel importante na qualificação dos recursos humanos, sendo agente apenas de preparação dos homens para carreiras liberais e das mulheres como donas de casas e professoras primárias.

Na pesquisa desenvolvida por Soares, Melo e Bandeira (2014), a partir dos censos de 1872 a 2010, as autoras constataram que no Censo de 1940 o percentual de mulheres que recebiam instrução superior era de 19% e o percentual das que possuíam curso superior completo era de 9,1%. No Censo de 1960, houve um avanço educacional das mulheres, em vista de que o percentual das que tinham nível superior passou de 9,1% para 14,3% e deste para 25,6% no Censo de 1970. Para Beltrão e Alves (2009) foi com a criação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), em 1961, que as mulheres tiveram mais chances de ingressar na universidade.

Conforme Soares, Melo e Bandeira (2014), no Censo de 1980, apesar da distribuição mais igualitária de estudantes no nível superior, há uma diferença nos cursos frequentados por homens e mulheres. Elas concentram as áreas de serviço social (96,2%), biblioteconomia (93,4%), enfermagem (92,8%) e pedagogia (91,2%), já na área de exatas o único curso com maior percentual delas era o de matemática (59%). O Censo de 1991 mostra uma nova realidade na educação, a partir da perspectiva do gênero, além da diminuição da taxa de analfabetismo das mulheres, elas superaram os homens no nível superior, com um percentual de 51% contra 49%.

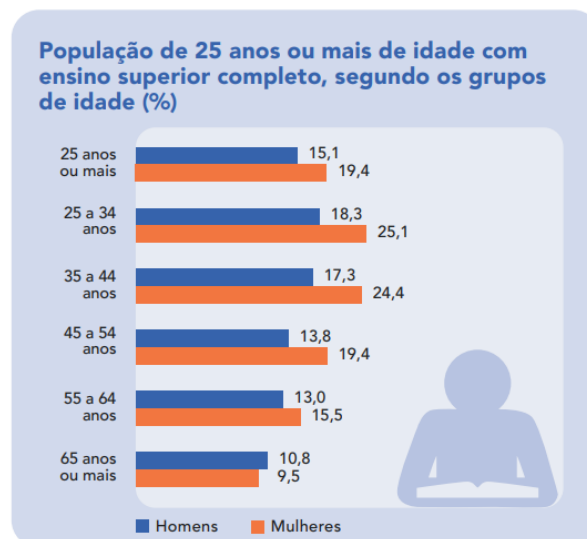
De acordo com Beltrão e Alves (2009), nos anos de 1990 o ensino superior registrou um grande crescimento das universidades privadas, que ultrapassaram o número de estudantes

matriculados nas universidades públicas. A expansão geral das vagas nas universidades favoreceu especialmente o sexo feminino. Na segunda metade do século XX, as mulheres conseguiram reverter o hiato do gênero na educação, em vista das oportunidades advindas das transformações sociais no país e do esforço histórico do movimento das mulheres.

Ainda de acordo com as autoras, no Censo de 2000 foi constatado que houve pouco avanço nas áreas de formação de nível superior, somente os cursos de arquitetura e odontologia, que antes eram tidos como masculinos, passaram a ter um aumento da participação feminina. Ademais, a concentração delas ainda permaneceu nas áreas de Educação, Humanidade, Letras e Saúde. Quanto ao Censo de 2010, ele evidenciou que as áreas de contratação das mulheres no nível superior não tiveram consideráveis mudanças em relação ao censo anterior e diante disso não houve uma “revolução” das carreiras das mulheres.

Segundo os dados da pesquisa “*Estatística de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*” do IBGE, em 2019, as mulheres permaneceram com uma média de instrução superior maior que a dos homens. As mulheres com ensino superior completo superaram os percentuais dos homens em quase todas as idades, sendo menor apenas na faixa de 65 anos ou mais, conforme Figura 8. Em relação a frequência escolar líquida, conforme a PNAD contínua 2019, uma mulher de 18 a 24 anos de idade tinha cerca de 38% mais chances de estar frequentando ou já ter terminado o ensino superior do que um homem na mesma faixa etária.

**Figura 8** - População com ensino superior completo



Fonte: IBGE (2021, p. 5).

Conforme os dados da *Estatística de Gênero* do IBGE, apesar das mulheres apresentarem melhor resultado no nível superior que os homens, o acesso à educação se dá de forma desigual entre elas. Em 2019, as mulheres pretas e pardas – entre 18 e 24 anos –



apresentaram uma taxa de frequência líquida ao ensino superior de 22,3%, uma taxa menor que a das mulheres brancas, que era de 40,9%. Essa diferença também se reproduziu no contexto dos homens, pois os pretos e pardos apresentavam uma frequência no ensino superior de 15,7%, enquanto a dos homens brancos era de 30,5%.

No tocante às áreas de atuação, os dados do IBGE indicam que, apesar dos melhores resultados, as mulheres enfrentam barreiras em determinadas áreas de conhecimento, como as de ciências exatas e de produção. As mulheres estão em menor número nas matrículas dos cursos presenciais nas áreas de Computação, de Tecnologias da Informação e Comunicação, de Engenharia e profissões correlatas. A participação feminina é maior nas áreas relacionadas aos cuidados e bem-estar, uma delas é a de Serviço Social. Nos tradicionais cursos de Direito e Medicina, há um aumento das mulheres nas matrículas da graduação.

No mundo da ciência, Melo e Thomé (2018) afirmam que prevalece o público masculino e isso ocorre tanto no Brasil quanto no mundo. Conforme as autoras, há diversos estudos que contestam a hipótese da baixa presença das mulheres devido a fatores biológicos, sendo provavelmente explicado por razões sociais. Pesquisas em países latino-americanos mostram que as expectativas dos pais podem afetar o aprendizado em matemática e interferir na escolha dos alunos e alunas nas suas carreiras.

Melo e Thomé (2018) dispõem que houve avanço feminino na ciência brasileira e corroboram essa afirmação com dados do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), no qual em 2001 as mulheres respondiam por 48% das bolsas e em 2010 atingiram a paridade. Apesar dos avanços, as autoras afirmam que homens e mulheres participam de campos científicos diferentes e apresentam trajetórias distintas. Uma dessas diferenças pode ser exemplificada pela concessão de bolsas de produtividade de pesquisa, onde as mulheres são minorias, com percentuais que vão de 32%, em 2001, a 36%, em 2013.

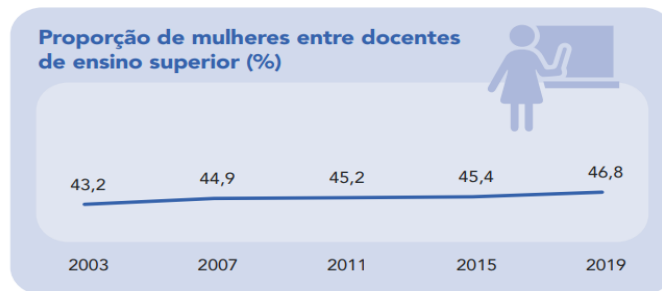
Segundo Melo e Thomé (2018), a igualdade de gênero na educação ainda está inconclusa, áreas como ciência e tecnologia ainda carecem de aumento da presença feminina. No século XXI, a participação “silenciosa” das mulheres na ciência deve ser combatida e mais mulheres cientistas devem deixar sua marca. Além disso, outro fator a ser combatido é a misoginia no mercado de trabalho, pois áreas de formação onde as mulheres predominam como educação, humanidades e artes são as que apresentam os menores rendimentos médios mensais, o que fortalece a desigualdade entre homens e mulheres.

De acordo com Kanan (2010), é para atingir o patamar salarial dos homens que as mulheres têm investido cada vez mais em seus estudos. Esse investimento se dá devido ao fato delas precisarem provar mais conhecimento, capacidade, competência, agilidade, habilidade e

inteligência. Além disso, o interesse das empresas em candidatos mais preparados tem contribuído para a capacitação profissional das mulheres, o que as levou a tomar a frente de vários empreendimentos.

Além das áreas das ciências, outro setor onde as mulheres ainda estão em minoria no ensino superior é a área da docência, de acordo com os dados da *Estatística de Gênero* do IBGE, em 2019, as mulheres representavam 46,8% dos professores de instituições de ensino superior no Brasil, conforme mostra a Figura 9. A presença das mulheres na docência vem crescendo nas últimas décadas, porém de forma lenta. Ao analisar essa diferença por unidades de federação, a proporção de mulheres na docência atinge seus extremos entre a Bahia com 51,8% e São Paulo 43,4%.

**Figura 9** - Mulheres entre docentes de ensino superior



**Fonte:** IBGE (2021, p. 6).

Diante dos fatos relatados, infere-se que as mulheres enfrentaram dificuldades na educação desde o momento em que lhes foi permitido o acesso formal. A princípio, a possibilidade de receber ensino ou mesmo de exercer a profissão do magistério significava uma concorrência direta com o papel que as mulheres deveriam exercer em casa, o que afastou muitas delas das escolas e universidades. Com o passar dos anos, houve uma mudança de pensamento e as mulheres conseguiram ultrapassar os homens na educação formal, porém, devido às proibições do passado, elas ainda precisam melhorar sua presença na ciência e na docência.

## 2.3 Mulher e política

### 2.3.1 Feminismo

[...] o feminismo compreende movimentos políticos e sociais que pretendem construir direitos iguais para os seres humanos na sociedade. São teorias e filosofias que pregam a igualdade entre homens e mulheres, além de promover a construção dos direitos das mulheres. Ou de uma percepção coletiva das mulheres de que existe uma opressão, dominação e exploração de que foram e são objetos de sujeição por parte dos homens (MELO; THOMÉ, 2018, p. 19).

Diante do conceito de feminismo, torna-se importante compreender em que contexto ele surgiu e como ele se propagou durante os séculos. Para McCann *et al.* (2019), o feminismo possui quatro grandes ondas. A primeira onda vai de meados do século XIX até cerca de 1920, a segunda onda começou a florescer na década de 60 e sua vitalidade se desvanece durante os anos 80, a terceira onda abrangeu correntes diversas e conflitantes e a quarta onda está relacionada a era digital do século XXI, com a ajuda de blogs feministas e das mídias sociais ao movimento.

McCann *et al.* (2019) afirmam que a palavra feminismo se tornou corrente nos anos 1890, porém desde antes as mulheres já expressavam visões feministas. Em 1700, a inglesa Mary Astell, no livro “*Some Reflections Upon Marriage*” argumentava que Deus criou homens e mulheres com almas igualmente inteligentes. Em 1791, a francesa Olympe de Gouges, no panfleto “A declaração dos direitos das mulheres”, defendeu que as mulheres deveriam ter os mesmos direitos que os homens como cidadã. Em 1792, a britânica Mary Wollstonecraft, no livro “Reivindicação dos direitos das mulheres”, argumentava que as mulheres deveriam ter direito ao ensino.

De acordo com McCann *et al.* (2019), nos anos 1700 as mulheres estavam sujeitas ao controle dos pais e dos maridos, pois eram definidas como o vaso mais frágil, uma visão que era reforçada pela Igreja Católica. As mulheres eram consideradas naturalmente inferiores aos homens no nível cultural, social e intelectual. Dentro desse contexto em que viviam as mulheres, dois eventos políticos, culturais e intelectuais na Europa e nos Estados Unidos contribuíram para a expansão do feminismo: o iluminismo e as revoluções norte-americanas e francesas.

O iluminismo, movimento intelectual do século XVIII, transformou a Europa e a América do Norte enfatizando a razão e a ciência acima da superstição e da fé, e impondo novos ideais de igualdade e liberdade. No entanto, as opiniões ficaram divididas sobre se as noções de liberdade e direitos iguais se aplicavam às mulheres assim como aos homens [...]” (McCANN *et al.*, 2019, p. 30).

Segundo Melo e Thomé (2018), foi a partir dos princípios do iluminismo que as mulheres com educação formal se atreveram a disputar o espaço científico e a escrever obras clássicas. A corrente feminista que predominava no período era a feminista liberal, que defendia que homens e mulheres eram iguais e, portanto, mereciam direitos iguais. O feminismo liberal era mais centrado nos indivíduos e suas ações; além disso, as feministas liberais tinham como um dos principais problemas a exclusão das mulheres do espaço político e almejavam a entrada das mulheres no mercado de trabalho.

No tocante à primeira onda do feminismo (Séc. XIX - Séc. XX), McCann *et al.* (2019) afirmam que nesse período mulheres de partes do mundo começaram a se reunir para exigir direitos iguais nas leis, na educação, no emprego e na política. Elas também desafiaram as restrições sociais que as mantinham na esfera doméstica. Além disso, textos dos teóricos Karl Marx e Friedrich Engels influenciaram feministas que viam a opressão contra as mulheres como uma questão de classe; para elas, as famílias como unidade econômica do capitalismo reforçavam o papel de subordinação das mulheres.

Conforme Melo e Thomé (2018, p. 24) “[...] a subordinação feminina foi reconhecida por todos os grandes pensadores socialistas e faz parte do movimento revolucionário internacional. A vitória da Revolução Russa em 1917 fez avançar a luta das mulheres socialistas em todo o mundo [...]”. Desse modo, diferente das feministas radicais que culpam o patriarcado pela subordinação das mulheres, as feministas marxistas afirmam que o capitalismo é a causa (MELO; THOMÉ, 2018). Para Segato (2019), o capitalismo necessita do patriarcado e desacatar a ordem patriarcal é um gesto revolucionário de ampla magnitude.

Outra questão que permeia a primeira onda do feminismo é a da raça, conforme McCann *et al.* (2019) as feministas negras sofriam dupla opressão, a de gênero e a de etnia. As lutas das mulheres negras sempre existiram, porém, uma das grandes diferenças entre as mulheres negras e brancas eclodiu nas campanhas do acesso ao voto, pois algumas sufragistas brancas eram contra o voto negro (MELO; THOMÉ, 2018). De acordo com McCann *et al.* (2019), o acesso ao voto e a quebra de tabus sobre o sexo também foram lutas levantadas pelas mulheres durante a primeira onda do feminismo.

No tocante a segunda onda do feminismo (1960-1980), de acordo com McCann *et al.* (2019), um conceito-chave dentro dessa onda era a ideia de que as mulheres não nasciam, eram criadas. A publicação do livro “O segundo sexo” de Simone de Beauvoir, em 1949, trouxe a discussão sobre sexo biológico e gênero; para Beauvoir, a sociedade determina o homem como a norma e as mulheres são o segundo sexo, elas representam o outro, o objeto, enquanto eles são o sujeito, o absoluto. Outro livro importante para a emergência do feminismo na segunda onda foi o livro “A mística feminina”, um *best-seller* de Betty Friedman, lançado em 1963.

Para Melo e Thomé (2018), a escritora norte-americana Betty Friedman foi um dos grandes nomes do feminismo liberal no século XX. Conforme as autoras, o livro teve o papel importante de reativar o movimento feminista norte-americano, pois tratava sobre as frustrações das mulheres de classe média que estavam confinadas aos seus lares. O modo de vida das mulheres nessas condições era reproduzido em séries *hollywoodianas* como “A feiticeira”

(1964-1972) e “Jeannie é um gênio” (1965-1970), que ilustravam a submissão das mulheres aos seus companheiros e a dedicação ao lar.

Segundo McCann *et al.* (2019), as feministas da segunda onda também exploraram fortemente as questões relacionadas ao sexo, elas desafiaram a ideia de que a sexualidade feminina devia ser ditada pelos homens. Nesse sentido, o surgimento da pílula anticoncepcional, em 1960, trouxe importantes avanços, pois permitiu às mulheres uma vida sexual ativa, sem a preocupação com a gravidez. Ocorre que, nem todos eram a favor do uso do medicamento, os conservadores a consideravam uma autorização para a promiscuidade, porém as feministas a consideravam libertadora.

Durante a segunda onda do feminismo, tem-se o surgimento do ecofeminismo. Conforme McCann *et al.* (2019), o termo, que foi criado em 1974 pela feminista francesa Françoise d'Eaubonne, representa um novo ramo do feminismo que se concentra na ecologia e que acredita que a dominação e degradação da natureza tem conexões com a opressão às mulheres. As autoras afirmam que o ecofeminismo é um movimento de mulheres que veem a devastação da terra como preocupações feministas, e que, portanto, elas têm um papel a desempenhar na proteção ao meio ambiente.

No contexto da mulher negra, no final da década de 80 surgiu a ideia de interseccionalidade, difundida pela feminista afro-americana Kimberlé Crenshaw (McCANN *et al.*, 2019) e espalhada rapidamente nos EUA e demais países (MELO; THOMÉ, 2018). De acordo com McCann *et al.* (2019), a interseccionalidade identificou as formas como classe, raça e gênero interagem e criam múltiplas opressões para as mulheres marginalizadas. Para Melo e Thomé (2018), uma das mais importantes feministas interseccionais é a pensadora e ativista norte-americana *bell hooks*, que analisa a tríade gênero, raça e classe social.

Durante a segunda onda, o feminismo teve alcance mundial, tendo reflexos inclusive no Brasil. Segundo McCann *et al.* (2019, p. 124), “a principal pauta que orientou o feminismo brasileiro nos anos 1970 visava chamar a atenção da população, do sistema judiciário, da mídia e do Estado para a violência doméstica contra as mulheres [...]”. Conforme as autoras, as feministas brasileiras lutavam contra argumentos que julgavam os comportamentos das vítimas e que desculpavam os valores machistas; além disso, elas foram importantes na luta pela redemocratização do país e pela garantia de direitos na Constituição de 1988.

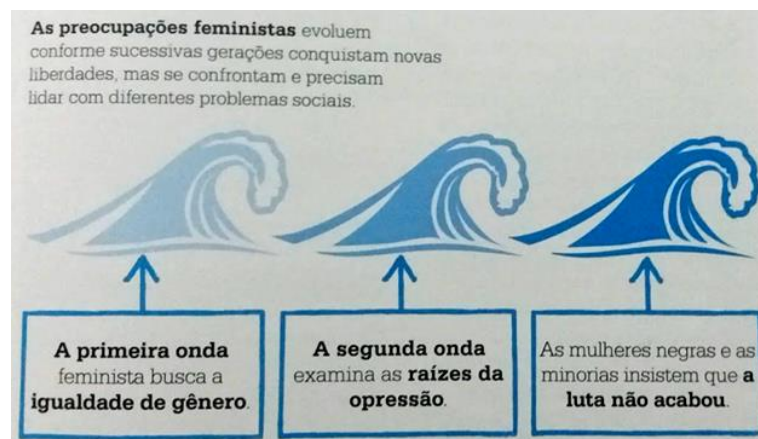
Sobre a segunda onda do feminismo no Brasil, Pedro (2018, p. 240) pontua que:

Ainda que fortemente inspirado pelos movimentos feministas de “Segunda Onda” que se multiplicavam no exterior, o do Brasil, guardou especificidades por conta da conjuntura política; o país vivia sob uma ditadura militar que colocava grandes

obstáculos à liberdade de expressão e levava como reação, a lutas políticas e sociais com viés de esquerda. Os grupos de oposição ao governo contavam com grande participação de mulheres que também estavam envolvidas nos chamados “movimentos de mulheres” na militância feminista. Com isso, no Brasil, a questão do trabalho e os problemas da mulher trabalhadora tiveram inicialmente prioridade sobre tantas outras pautas feministas da “Segunda Onda”. Porém, em pouco tempo, demais reivindicações ganhariam força, com destaque para os assuntos ligados a sexualidade e corpo e à violência contra a mulher, por exemplo.

No tocante a terceira onda do feminismo (1990-2010), McCann *et al.* (2019) afirmam que foi a escritora feminista Rebecca Walker quem usou o termo “terceira onda” em um artigo da revista Ms, onde destacou a importância do combate ao assédio sexual e reforçou que a luta das mulheres não havia acabado, rejeitando a crença de que as mulheres já estavam desfrutando de igualdade com os homens. Para as autoras, a terceira onda do feminismo é marcada por teorias novas e conflitantes sobre sexo, gênero e identidade. Na Figura 10, apresenta-se a principal preocupação da terceira onda.

**Figura 10** - O nascimento da terceira onda do feminismo



Fonte: McCann *et al.* (2019, p. 255).

Segundo McCann *et al.* (2019), uma autora importante para a terceira onda foi a norte-americana Judith Butler que publicou, em 1990, o livro “Problemas de gênero”, no qual afirma que o gênero é social e culturalmente construído. As autoras afirmam que para Butler uma pessoa não nasce com uma identidade de gênero, ela é percebida com uma identidade de gênero, conforme seus atos são constantemente repetidos. As ideias de Butler também foram importantes para a teoria *queer*, pois a autora criticava muitas feministas anteriores que supunham que a heterossexualidade é o estado natural de ser.

Outro ponto discutido no contexto da terceira onda diz respeito ao julgamento da beleza das mulheres, de acordo com McCann *et al.* (2019), a escritora feminista britânica Naomi Wolf publicou, em 1990, o livro “O mito da beleza”, onde defende que os padrões idealizados de beleza são usados para oprimir as mulheres. Para a autora, a opressão das mulheres à beleza

ocorre em várias áreas como, por exemplo, trabalho, cultura, religião, sexo, fome e violência. As mulheres são ensinadas a serem desejadas e para corresponder ao mito da beleza elas se prendem a cosméticos, exercício físico, dieta, cirurgia.

No tocante a quarta onda do feminismo (2010 em diante), McCann *et al.* (2019) pontuam que o desenvolvimento da *internet* contribuiu para o crescimento dos movimentos sociais, incluindo o feminismo. Diante disso, na quarta onda “[...] os movimentos feministas têm utilizado os meios digitais como espaço de expansão e mobilização do movimento (MIGUEL; MARX; ARNDT, 2020). Segundo McCann *et al.* (2019), as feministas da quarta onda se basearam na interseccionalidade e na positividade da terceira onda como princípios fundamentais de sua filosofia e prática política.

Para McCann *et al.* (2019), a proliferação de *sites* e *blogs* feministas foram importantes para que as ideias se espalhassem. Em 2012, a feminista britânica Laura Bates fundou o fórum *online Everyday Sexism*, onde as mulheres e meninas poderiam publicar suas experiências diárias de assédio. Na quarta onda, tem-se também a incorporação do “ativismo *hashtag*”, nele os grupos utilizam as *hashtags* para compartilhar em tempo real nas redes sociais as informações sobre os movimentos como, por exemplo, o movimento *#metoo*, que levou à conscientização pública sobre as agressões sexuais às mulheres e cobrou a punição dos responsáveis.

McCann *et al.* (2019, p. 297) afirmam que também há desvantagens na era *#metoo*:

[...] as mulheres na internet, especialmente as mais marginalizadas como as mulheres negras, se veem expostas a *trollagens* (postagens bombásticas, com a intenção de despertar ódio), a ameaças de estupro e morte, e ao *doxing*, em que *hackers* tornam públicas informações privadas de alguém e incentivam o *bullying* e o assédio. Outra tática de assédio é a pornografia de vingança, em que *hackers* conseguem acesso a fotos ou vídeo das mulheres nuas e publicam na internet, sem o conhecimento ou consentimento da vítima, para que todos vejam [...].

No Brasil, segundo Miguel, Marx e Arndt (2020) a quarta onda do feminismo teve início na década de 2010, influenciada pela primeira edição da “Marcha das Vadias”. A marcha foi iniciada por estudantes canadenses e consiste em “[...] um evento em que as mulheres se vestem com roupas sexualmente provocantes a fim de protestar contra o constrangimento da vítima” (McCANN *et al.*, 2019, p. 292). Para Miguel, Marx e Arndt (2020), as plataformas digitais têm proporcionado agilidade na organização e divulgação das diversas vertentes feministas e de grupos como os das mulheres negras, lésbicas, de pessoas trans, pessoas com deficiência, entre outros.

De acordo com McCann *et al.* (2019), o feminismo contemporâneo no Brasil acontece por meio da interconexão das pautas feministas sobre identidade racial, identidade de gênero e



orientação sexual. Temas como assédio nas ruas e nos transportes públicos, violência sexual e agressões psicológicas têm impulsionado denúncias e mobilizações por meio de *hashtags* como #chegadefiufiu, #meuprimeiroassedio, #agoraequeseoelas e “meu corpo, minhas regras”. As autoras pontuam ainda que, mesmo conectado, o atual feminismo não se restringe às redes sociais, ele também leva as mulheres para as ruas.

### 2.3.2 O direito de votar e ser votada

Segundo McCann *et al.* (2019), foi no final do século XIX e nas primeiras décadas do século XX que mulheres ao redor do mundo lutaram pelo sufrágio feminino, com métodos diferentes entre os países. A primeira nação a garantir às mulheres o direito ao voto foi a Nova Zelândia, em 1893, fruto das lutas de mulheres como a ativista Kate Sheppard e suas colegas, que fundaram a *Women’s Christian Temperance Union (WCTU)*. A ativista se inspirou nas lutas das mulheres norte-americanas e britânicas, porém devido ao alcance do direito ao voto na Nova Zelândia, o país de inspirado passou a inspirar os EUA e o Reino Unido.

Nos EUA, as lutas das americanas Susan B. Anthony e Elizabeth Cady Stanton foram importantes para a conquista do voto no país. Elas atuaram juntas em diversos atos como, por exemplo, no discurso em 1854 na Assembleia Legislativa de Nova York, na formação da Liga Nacional Leal às Mulheres em 1863, na organização da Associação Americana por Direitos Iguais (AREA) em 1866, na publicação do artigo “homens, seus direitos e nada mais; mulheres, seus direitos e nada menos” em 1868, dentre outros. Apesar das lutas, as mulheres americanas conquistaram o direito ao voto em nível federal apenas em 1920 (McCANN *et al.*, 2019).

Na Grã-Bretanha, dois grupos com atuações divergentes foram importantes para o sufrágio feminino, as sufragistas e as sufragettes. Conforme McCann *et al.* (2019), as sufragistas eram lideradas por Millicent Fawcett e formavam a *National Union of Women’s Suffrage Societies (NUWSS)*, as integrantes eram da classe média alta e defendiam uma abordagem sem confrontos. Já as sufragettes eram lideradas por Emmeline Pankhurst e formavam a *Women’s Social and Political Union (WSPU)*, elas enfatizavam ações e não palavras, suas ações estavam relacionadas a incêndios criminosos, bombas e destruição de propriedades para chamar atenção da mídia.

[...] Uma sufragette que chamou a atenção da nação da pior forma possível foi Emily Davison. Em junho de 1913, ela se jogou debaixo do cavalo do rei, no Epsom Derby, uma corrida de cavalos à qual o próprio rei compareceria. A morte de Davison, que alguns historiadores achavam que talvez tivesse sido apenas uma tentativa de segurar a rédea do cavalo, e, portanto, acidental, foi registrada pelas câmeras dos cinejornais (McCANN *et al.*, 2019, p. 90).



Conforme McCann *et al.* (2019), devido ao apoio das sufragettes durante a primeira guerra mundial, as britânicas conquistaram o direito ao voto em 1918, porém só poderiam votar as mulheres acima de 30 anos e donas de propriedades. Até a primeira guerra mundial, poucos países tinham permitido acesso ao voto às mulheres, estes países foram Nova Zelândia, Austrália, Finlândia, Noruega e onze estados nos EUA. Destaca-se que em alguns países as mulheres só tiveram acesso ao voto nas últimas décadas no século XX, conforme ilustra Figura 11 a seguir.

**Figura 11** - Sufrágio feminino



Fonte: McCann *et al.* (2019, p. 97).

Segundo Schumacher e Ceva (2015), a conquista do voto feminino em outros países nas primeiras décadas do século XX influenciou as lutas das mulheres brasileiras. Nesse contexto, em vista da omissão da Constituição de 1891 sobre o voto feminino, a ativista baiana Leolinda Daltro requereu alistamento eleitoral em 1910. Com a recusa de seu pedido, a ativista fundou o Partido Republicano Feminino, que foi considerado pioneiro na luta e mobilização das mulheres pelo direito ao voto no Brasil, além de influenciar outras mulheres a entrar na luta pela melhoria das condições de trabalho feminino.

De acordo com Soihet (2018b), em 1917, Leolinda Daltro organizou uma passeata com 84 mil mulheres, algo que surpreendeu a população do Rio de Janeiro. Conforme a autora, as ações de Leolinda podem ter influenciado o deputado Maurício Lacerda a apresentar na Câmara um projeto de lei estabelecendo o sufrágio feminino, projeto este que não chegou a ser discutido. Em votação de um projeto similar, em 1919, Leolinda e um grupo de mulheres apareceram no local para acompanhar os trabalhos, porém elas saíram desapontadas; apesar disso, a tática utilizada pelo grupo passaria a ser seguida pelo movimento feminista.

Outro nome importante para o voto feminino foi Bertha Lutz, conforme Schumacher e Ceva (2015) a jovem botânica fundou, em 1918, a Liga para a Emancipação Intelectual da Mulher, que tinha como objetivo criar espaços de discussão pelo direito das mulheres, inclusive o do voto. Ela também fundou a Federação Brasileira pelo Progresso Feminino e promoveu o I Congresso Internacional Feminista. Segundo Sohiet (2018b), Bertha e suas companheiras, que eram mulheres intelectualizadas ou parentes de figuras importantes, procuravam movimentar a opinião pública ao mesmo tempo em que pressionavam o Congresso.

Na luta pelo voto feminino um ato teve repercussão em nível nacional, foi o da advogada e feminista mineira Mietta Santiago, que entrou com um mandado de segurança alegando que a recusa ao voto feminino contrariava a Art. nº 70 da Constituição de 1891. Essa ação possibilitou que Alzira Soriano fosse indicada pelo Partido Republicano do Rio Grande do Norte e se tornasse a primeira prefeita eleita da cidade de Lages (RN), em 1928, sendo também a primeira da América Latina. Na América Latina, o Equador foi o primeiro país a conceder o sufrágio feminino em 1929 (SCHUMACHER; CEVA, 2015).

Desse modo, nas primeiras décadas da primeira república existiam mulheres fortemente engajadas na luta pelo voto feminino no Brasil, porém a participação das mulheres na política tinha proporções diferentes em cada região do país. Segundo Álvares (2020), no início da primeira república as mulheres paraenses estavam mais engajadas em organizações de Ligas Femininas voltadas para a causa masculina como, por exemplo, as candidaturas de Lauro Sodré e Arthur Lemos. Para a autora, o papel desempenhado por essas mulheres pode ser interpretado como não feminista devido a luta pela candidatura masculina ou como feminista devido à presença delas em um espaço até então masculino.

Álvares (2020) afirma que um marco para o sufrágio feminino paraense foi a publicação do artigo *Voto Feminino no Brasil* de Ormindá Bastos, em novembro de 1922, que contribuiu para aumentar as discussões nos jornais locais sobre o direito ao voto feminino. O jornalismo antissufragista apresentava duas linhas: uma individual, que apresentava opiniões pessoais como as do Padre Florence, que tinha preconceito contra a figura feminina; e outra oficial/jurídica, instigada pelo jornal Folha do Norte. É importante frisar que também existiam mulheres antissufragistas, como a cronista Virgínia de Castro e Almeida.

Schumacher e Ceva (2015) afirmam que devido às pressões sofridas por todos os lados e a forte campanha nacional pela conquista dos direitos das mulheres, o voto feminino foi introduzido no Código Eleitoral Provisório, através do Decreto nº 21.076, de 24 de fevereiro de 1932, que possibilitou às mulheres brasileiras o direito de votar e serem votadas. A Constituição de 1934 consagrou o princípio da igualdade entre os sexos, o direito ao voto feminino e a

proteção ao trabalho da mulher. Essa constituição foi a primeira que contou com a participação de mulheres na Assembleia Nacional Constituinte.

No Brasil, desde que obtiveram o direito ao voto, em 1932, as mulheres passaram também a poder ser eleitas. Na primeira eleição, em 1934, porém, somente uma mulher foi escolhida pelo voto: Carlota Pereira de Queiroz, como deputada por São Paulo. Carlota, uma médica de 40 anos sem ligações com o movimento feminista, havia sido atuante na Revolução Constitucionalista (1932). À frente de 700 mulheres, foi quem coordenou o atendimento aos feridos nos combates em São Paulo contra as forças do governo central. Apesar de sua ação solitária no Congresso, defendeu políticas de combate ao analfabetismo e foi autora do primeiro projeto para a criação dos serviços sociais. Além dela, apenas outra mulher alcançou o poder no período que antecedeu o Estado Novo: a feminista Bertha Lutz, que foi eleita suplente, mas acabou ocupando a vaga por um breve período (MELO; THOMÉ, 2018, p. 134).

De acordo com Schumacher e Ceva (2015), com o Estado Novo instaurado em 1937, a constituição outorgada naquele ano não teve participação política de mulheres em nenhum dos cargos do governo federal. Na Constituição de 1946 o alistamento se tornou obrigatório para ambos os sexos, nas eleições diretas de 1950 Ivete Vargas foi eleita para o cargo de deputada federal, tornando-se a segunda do país. Durante os anos de chumbo (1964-1978), houve uma tímida presença feminina na política, nas eleições de 1966 apenas seis mulheres se elegeram deputadas federais e destas apenas Neci Novais (BA) concluiu seu mandato, devido ao AI nº 5, de 1968.

Nos anos 1970, o movimento feminista no Brasil esteve marcado por lutas pela redemocratização e direitos de cidadania e igualdade, no período surgiu o Movimento Feminino pela Anistia. Após a conquista da anistia em 1979, o país se mobilizou para recuperar o direito ao voto para governadores e presidente, com a campanha das “Diretas Já” ganhando as ruas. Nas eleições indiretas, de 15 de janeiro de 1985, Tancredo Neves saiu vitorioso, porém devido a sua morte, quem assumiu a presidência foi José Sarney (SCHUMACHER; CEVA, 2015).

Schumacher e Ceva (2015) afirmam que a década de 90 foi a década das mulheres na política brasileira. Um ano após a eleição de Fernando Collor, foram realizadas eleições onde trinta mulheres elegeram-se deputadas federais e quatro senadoras; em 1994, teve-se o pioneirismo de Roseana Sarney como a primeira mulher eleita para governar um estado brasileiro e Benedita da Silva se tornou a primeira mulher negra eleita como senadora do país. Além disso, em 1995, a Lei nº 9.100 estabeleceu que cada partido deveria ter no mínimo 20% de candidatas, percentual que foi ampliado para 30% pela Lei nº 9.504/1997.

Nos anos 2000, pela primeira vez uma mulher chega à presidência no Brasil, além dela outras mulheres se tornam presidentes na América Latina. Em 2006, Michelle Bachelet é eleita presidente do Chile; em 2007, Cristina Kirchner se torna presidente da Argentina; já em 2011

é a vez de Dilma Rousseff assumir a presidência no Brasil. Para Panke e Iasulaitis (2016), as candidatas a presidência possuíam em comum as qualidades necessárias para uma liderança política; de um lado, mostravam firmeza e assertividade, traços tradicionalmente considerados masculinos; por outro, passavam uma imagem de feminilidade, por meio de suas roupas e acessórios.

Segundo Panke e Iasulaitis (2016), na América Latina, mulheres que conseguiram chegar à presidência, como Dilma Rousseff, Cristina Kirchner e Michelle Bachelet, reproduziram estereótipos de gênero em suas campanhas políticas. Nas campanhas, além de enfatizar a questão da maternidade, sensibilidade e outras características femininas, as candidatas Dilma Rousseff e Cristina Kirchner enfatizaram também a existência do apoio de uma figura masculina importante na política. Na campanha de Michele Bachelet, os estereótipos de gênero estiveram presentes de forma mais sutil ou quase inexistente.

Apesar do acesso ao voto, ainda existem dificuldades para a ascensão das mulheres aos cargos políticos. Diante disso, Franceschet (2008 apud MELO; THOMÉ, 2018) defende três grandes significados para a presença das mulheres na representação da esfera política. A primeira é a representação descritiva, pois se assemelharia a própria presença das mulheres na sociedade; a segunda é a representação substantiva, pois um grupo representa melhor suas próprias demandas construindo agendas específicas; já a terceira é a representação simbólica, no qual o impacto é mostrado por meio do aumento de mulheres nas esferas de poder.

Segundo Melo e Thomé (2018) na maioria dos países as mulheres são sub-representadas nos parlamentos, sendo o Brasil um dos mais emblemáticos. No documento “+ *Mulheres na Política*”, de 2015, pontua-se que existe no senso comum a ideia de que a baixa presença das mulheres está relacionada ao “desinteresse delas”, a “não vocação”, ao fato de “mulher não vota em mulher” e as dificuldades para recrutar mulheres para compor as chapas. Porém, as reais razões da sub-representação estão baseadas em estereótipos sexistas e machistas, que podem ser combatidos por meio de novas articulações sociais, políticas, culturais e econômicas.

## **2.4 Mulher e gestão**

### **2.4.1 Gestão feminina**

Um dos primeiros estudos sobre gênero e gestão estão relacionados a Schein. Os estereótipos de papéis sexuais e as características percebidas como requisitos para o sucesso como gerente foram objeto de estudo de Schein (1973,1975), sendo revisado 15 anos depois por Brenner, Tomkiewicz e Schein (1989). Os primeiros estudos identificaram que tanto homens (SCHEIN, 1973) quanto mulheres (SCHEIN, 1975), que eram gerentes intermediários,

percebiam em gerentes intermediários características, atitudes e temperamentos mais comumente atribuídos aos homens em geral do que as mulheres em geral (BRENNER; TOMKIEWICZ; SCHEIN, 1989).

Na pesquisa que revisou esses estudos iniciais, a sociedade já havia passado por mudanças e as mulheres já estavam mais presentes em cargos de gestão, apesar dos salários não terem melhorado. No novo estudo com gerentes intermediários, Brenner, Tomkiewicz e Schein (1989) identificaram que a percepção dos homens não havia mudado, ou seja, eles percebiam os gerentes como possuidores de características comumente mais atribuídas aos homens do que às mulheres. Para as mulheres, essa visão mudara, elas passaram a ver os gerentes com características, atitudes e temperamentos atribuídos a homens e mulheres em geral.

Para essa mudança de visão, Brenner, Tomkiewicz e Schein (1989) pontuam que as mulheres gerentes viam as mulheres como mais propensas a possuir algumas características necessárias para o sucesso e os homens como mais propensos a ter outras. Para os autores, embora fosse positivo a mudança na percepção das mulheres, era inquietante que os homens ainda permanecessem com a visão de 15 anos atrás. Desse modo, reforçaram a importância de esforços internos e externos à mudança, em especial no campo legislativo, pois a permanência da visão dos homens poderia afetar negativamente as oportunidades de as mulheres avançarem.

Passados 30 anos, um estudo de Duehr e Bono (2006) replicou a pesquisa de Schein, agora com estudantes e gerentes, para examinar se os estereótipos de gênero mantidos pelos gerentes mudaram. Os resultados indicaram que os homens gerentes veem as mulheres em geral como semelhantes a gerentes de sucesso, resultado diferente do encontrado em 1973 por Schein e 1989 por Brenner, Tomkiewicz e Schein. Os gerentes do sexo masculino na pesquisa veem homens e mulheres como possuidores de características dos gerentes intermediários de sucesso, demonstrando que houve mudança na percepção dos homens.

Para Duehr e Bono (2006), a mudança na visão dos homens gerentes sobre as mulheres pode estar relacionada ao clima social nas organizações modernas, que enfatizam a igualdade de oportunidades de emprego e a diversidade. Hoje as organizações possuem foco na diversidade com intervenções específicas como, por exemplo, os treinamentos, que visam aumentar a consciência dos indivíduos e diminuir os estereótipos. Para as autoras, no século XXI, os estereótipos de gênero estão mudando de uma forma que apoia o avanço das mulheres em posições de gestão e liderança.

Sobre as diferenças de gestão, Gomes (2005) afirma que a diferenciação entre as características femininas e masculinas no âmbito do trabalho é alvo de muito debate, os estudiosos acreditam que as mulheres possuem suas diferenças, porém as organizações estão

impregnadas de valores masculinos. Apesar das oportunidades que vem surgindo às mulheres, a maioria das empresas possui um ambiente majoritariamente masculino no qual elas tiveram pouca participação em sua criação e implementação. O modelo masculino de gestão vem sendo questionado não só pelas mulheres, mas também pelas organizações mais modernas e proativas.

Gomes (2005) defende que o jeito feminino de administrar não é superior ou inferior ao masculino, ele é complementar, ambos podem contribuir com suas habilidades para o sucesso de uma organização. Desse modo, destaca que as mulheres têm um comportamento que é mais voltado para o “outro”, reproduzindo uma necessidade de cuidar da organização e de seus colaboradores. Além disso, aos poucos as organizações estão absorvendo os valores femininos, como a importância do relacionamento interpessoal e da cooperação no lugar da competição, e o uso de motivação e persuasão em vez de ordem e controle.

Conforme Gomes (2005), as empresas dirigidas por mulheres estão atingindo um tempo maior de sobrevivência que os pequenos negócios, essa sobrevivência pode estar relacionada à combinação de características masculinas – iniciativa, coragem, determinação — com características femininas — sensibilidade, intuição, cooperação. Apesar dessa combinação, a autora alerta que não se pode concluir que os valores femininos estejam inseridos na cultura empresarial. O que pode ocorrer com o passar do tempo é que se torne mais comum o jeito feminino com os valores tradicionais, resultando em equilíbrio na relação entre homens e mulheres.

Para Ferreira (2019), os homens são vistos pela sociedade em que vivemos como mais inteligentes, mais competentes, mais equilibrados e mais adequados aos cargos de liderança. Já as mulheres, quando assumem um cargo de liderança, enfrentam um ônus duplo. Se elas apresentam características masculinas como competitividade e agressividade, elas são vistas como masculinizadas e, portanto, inadequadas; de outro modo, se possuem características femininas como emotividade e sensibilidade, elas podem passar uma imagem de fraqueza, algo tido como inadequado para uma pessoa em cargo de liderança.

Conforme a autora, as primeiras mulheres líderes tendiam a reproduzir características tidas como masculinas como assertividade, formalidade, rigidez na forma de tratar e contenção de emoções. Isso também acontecia no modo de se vestir, as mulheres líderes se esforçavam para imitar o estilo masculino, copiando os homens com seus ternos. Na atualidade, Ferreira (2019) afirma que essa atitude mudou, hoje as mulheres lutam mais por igualdade de gênero no mercado de trabalho e se sentem mais confortáveis em demonstrar características tidas como femininas. Isso pode ser observado na fala de Luiza Trajano (Magazine Luiza), ao ser entrevistada pela autora.

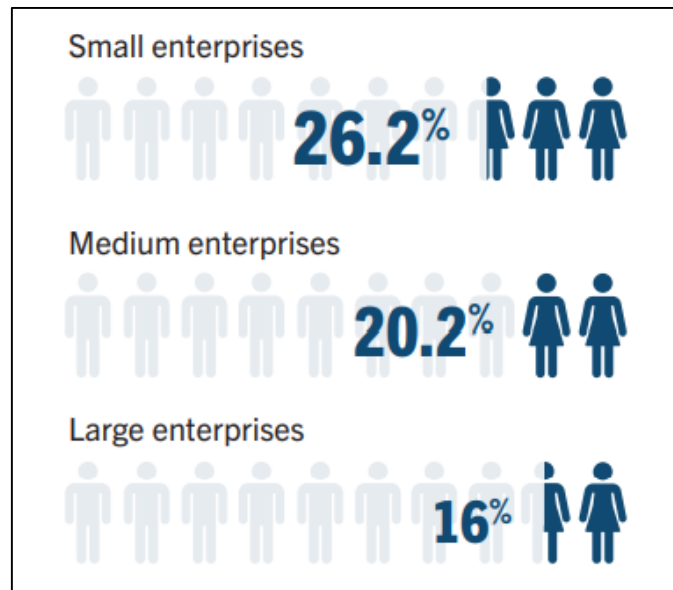


Eu nunca assumi uma fachada masculina, eu sempre quis ser bem feminina. Eu acho que certas pessoas, no caso da geração nossa, que foi mais difícil, tiveram que assumir [essa fachada]... Até hoje eu não consigo usar calça no trabalho. Não é porque sou contra, mas eu queria tanto assumir o meu lado feminino, que até no vestir eu me políciei para não usar. [...] Tudo traz emoção. Se tiver que chorar, eu choro. Se tiver que falar que estou mal, eu falo. Se tiver que assumir a minha espiritualidade, eu assumo. Se tiver que pedir desculpa, eu peço. Acaba que a minha maior luta foi para não perder a minha essência em troca de poder, de cargo (FERREIRA, 2019, p. 253-254).

Ao tratar sobre as principais características da liderança feminina, Gonçalves (2020) ressalta que é importante não reforçar estereótipos de que a liderança feminina é exercida com emoções, desconsiderando a parte racional. Desse modo, a autora enfatiza cinco características que são potencializadas quando uma mulher assume a liderança. Essas características são: *tendência a cooperação*, pois elas compartilham problemas e soluções com a equipe; *maior flexibilização*, pois elas estão acostumadas a ter que equilibrar a vida pessoal e profissional; *empatia*, pois elas conseguem se colocar no lugar do outro; *maior desenvoltura no relacionamento interpessoal*; e, *clima organizacional leve*, pois elas adotam liderança menos autoritária.

Após essas observações da visão dos homens e mulheres sobre as características dos gerentes e também sobre como é o perfil das mulheres e homens gestores, torna-se relevante também abordar como as mulheres estão presentes nos diversos níveis de gestão, seja no ambiente privado ou público. Ademais, outro fator relevante é elencar quais as vantagens para uma empresa ao possibilitar o acesso das mulheres aos cargos mais altos. Nesse sentido, pesquisas de instituições são importantes para fornecer dados atualizados sobre a situação da mulher na gestão.

A *Internacional Labour Organization* (ILO), divulgou, em 2019, pesquisa sobre mulheres em negócios e gestão. Os dados da pesquisa evidenciaram que, globalmente, uma estrutura piramidal ainda existe, pois menos de 30% das mulheres nas empresas chegam aos altos níveis de gestão, a presença delas se torna menor conforme aumenta o tamanho da empresa, como ilustra a Figura 12. No campo dos negócios, a pesquisa destaca que nos últimos anos houve aumento de mulheres como donas de empresas, esse aumento ocorreu na América Latina e Caribe, na América do Norte e na Ásia e Pacífico.

**Figura 12** - CEOs femininas e o tamanho das empresas

Fonte: ILO (2019, p. 29).

Outro ponto destacado na pesquisa da ILO está relacionado à proporção de mulheres por nível de gestão. Os dados evidenciaram que, mesmo nas empresas que relatam equilíbrio de gênero, a proporção de mulheres diminui à medida que o nível de gestão aumenta, conforme mostra a Tabela 2. Globalmente, as empresas empregam as mulheres mais em trabalho por tempo integral do que as nomeiam como gerentes de topo. Apesar disso, os dados regionais evidenciaram que, em muitos países, dentre eles o Brasil, a proporção de mulheres na gestão média e superior assemelham-se à participação na gestão total.

**Tabela 2** - Proporção de mulher por nível de gestão

	Junior management	Middle management	Senior management	Top executive
Women	13.0	10.5	8.2	5.1
Men	87.0	89.5	91.8	94.9

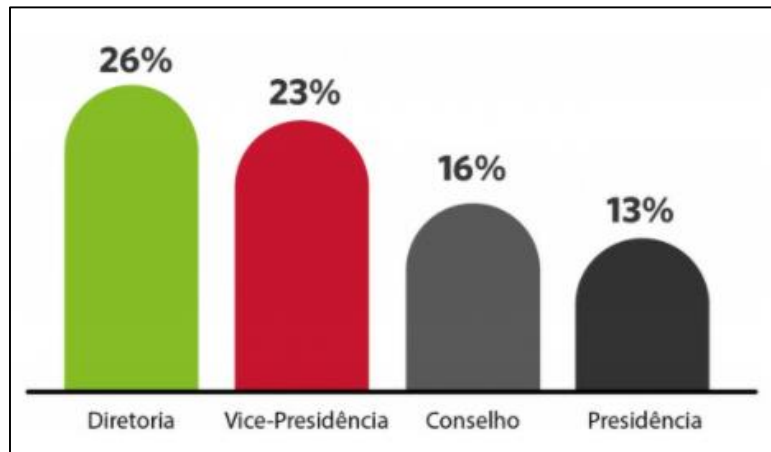
Fonte: ILO (2019, p. 43).

No Brasil, segundo os dados da pesquisa “*Estatística de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil*” do IBGE, em 2019, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens, enquanto 37,4% eram ocupados por mulheres. Na pesquisa “*Panorama Mulher 2019*”, desenvolvida pela Talenses com 532 empresas com sede ou operações no Brasil, 415 empresas declararam possuir cargo de presidente, porém apenas 13% deles são ocupados por mulheres. A presidência apresenta as maiores barreiras para as mulheres, pois é onde elas estão em menor



proporção, comparado ao conselho (16%), vice-presidência (23%) e diretoria (26%), conforme Figura 13.

**Figura 13** - Participação feminina nos cargos de liderança 2019

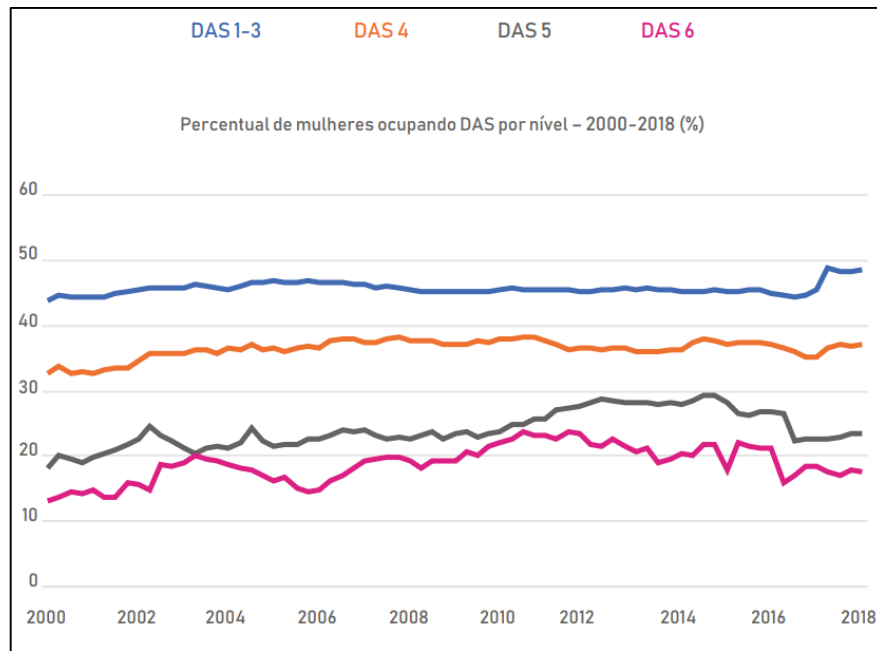


**Fonte:** Talenses (2019, p. 11).

Outra contribuição da pesquisa da Talenses diz respeito às áreas onde as líderes brasileiras estão mais presentes. Em relação às vice-presidentes, 30% delas estão nas áreas de vendas - em segmentos como Assuntos Corporativos e Relações Comerciais - e apenas 4% delas estão nas áreas de tecnologia. Sobre as diretoras, a área mais frequente é a de Recursos Humanos (23%), seguida por Marketing (14%), Jurídico (11%) e Finanças (14%). Quando as conselheiras, as áreas de Marketing (19%), Recursos Humanos (17%), Jurídico (17%) e Finanças (17%) são as mais prováveis de serem lideradas por elas.

A pesquisa da Talenses evidencia também a baixa presença de mulheres negras na liderança das empresas, das 415 empresas que afirmaram possuir cargo de presidente, 95% delas tem como presidente homens e mulheres brancas. Das empresas que participaram da pesquisa, destaca-se que foi encontrada diferença racial nas empresas presididas por homens e mulheres. As empresas lideradas por homens são racialmente mais dispersas, ou seja, há maior presença de homens e mulheres negras nos cargos de liderança; já nas empresas presididas por mulheres, o cenário é menos diverso.

No setor público, uma das formas de analisar a diferença entre homens e mulheres na gestão pode ser por meio dos cargos em comissão do Grupo de DAS, que são classificados do nível 1 ao 6, sendo os níveis 1 e 2 mais operacionais, os níveis 3 e 4 intermediários e os níveis 5 e 6 mais estratégicos (ENAP, 2018). De acordo com o Informe de Pessoal da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), entre os DAS 1, 2 e 3 a proporção de homens e mulheres é similar, porém a desigualdade aumenta em compasso com o nível de DAS, apresentando a maior diferença no DAS 6 (19,77%), como ilustra a Figura 14.

**Figura 14** - Percentual de mulheres ocupando DAS por nível – 2000-2018 (%)

Fonte: ENAP (2018, p. 21).

No tocante a presença das mulheres na gestão, Haveman e Beresford (2012) afirmam que as mulheres ocupam os níveis mais baixos, estando raramente no topo. A teoria do capital humano propõe que três diferenças entre homens e mulheres explicam essa divergência: nível de escolaridade, preferências de emprego e experiência profissional acumulada. Ao analisar esses fatores, Haveman e Beresford (2012) identificaram que, no nível de escolaridade, as mulheres ultrapassaram os homens nos últimos anos, essa mudança ocorreu no campo dos negócios, porém em áreas de formação como matemática e tecnologia, elas ainda estão menos presentes.

Em relação às preferências de trabalho, Haveman e Beresford (2012) pontuam que existem algumas evidências de diferença de gênero nas preferências de trabalho, porém elas estão ligadas a fatores endógenos; além do mais, homens e mulheres engajados em trabalhos semelhantes tem compromisso quase igual. Quanto à experiência de trabalho, as mulheres passaram a trabalhar semelhante aos homens, estando mais propensas a trabalhar por remuneração e em tempo integral, mesmo quando têm filhos pequenos e maridos. No entanto, devido a maior responsabilidade com os filhos, elas têm menos experiência acumulada de trabalho para a gestão.

Diferente da teoria do capital humano, que associa as diferenças a escolhas, Haveman e Beresford (2012) afirmam que a raiz da lacuna vertical de gênero na gestão está relacionada à cultura. Três esquemas culturais relevantes para essa lacuna são: (1) os homens são melhores que as mulheres em matemática e ciências; (2) os homens pertencem ao trabalho e as mulheres

pertencem a casa, e (3) os homens são gerentes e líderes mais naturais do que mulheres. Quanto ao *gênero e matemática/ciências*, a cultura pode explicar a relutância de algumas mulheres em estudar campos que requerem habilidades matemáticas, devido a estereótipos de gênero que as fazem duvidar de suas próprias competências.

Sobre o *gênero e trabalho/família*, as autoras afirmam que os papéis tradicionais de gênero envolvem mulheres fazendo mais tarefas domésticas e cuidando de crianças do que os homens, embora eles estejam ajudando cada vez mais. Há uma pressão cultural para que as mulheres, especialmente as de classe média e alta, não deleguem o cuidado dos filhos para babás, pré-escolas, etc. Sobre *gênero e gestão*, os estereótipos poderosos associam os papéis gerenciais aos homens e não as mulheres; as mulheres que acreditam nesse estereótipo podem ter um desempenho de suas tarefas gerenciais prejudicado.

Nesse contexto, para diminuir as disparidades de mulheres na gestão, empresas estão investindo em diversidade. Em 2020, a McKinsey & Company divulgou estudo que apontou que as empresas que adotam a diversidade são mais saudáveis, felizes e rentáveis. No estudo, aplicado em empresas da América Latina, Castillo e Callegaro (2020) afirmam que empresas que abraçam a diversidade ultrapassam outras empresas em práticas-chaves como inovação e colaboração, e seus líderes são melhores em fomentar confiança e trabalho em equipe; além disso, elas costumam ter um ambiente de trabalho mais feliz e melhor retenção de talentos.

Tais fatores se traduzem em saúde organizacional mais sólida e em melhores resultados financeiros (CASTILHO; CALLEGARO, 2020). Conforme o estudo, realizado com 693 companhias latino americanas, foi identificado que aquelas com equipe executiva de gênero diverso tem 14% a mais de probabilidade de superar os resultados financeiros de seus pares de indústria. Ademais, empresas percebidas por seus funcionários como possuidora de diversidade de gênero tem 93% de probabilidade de superar os resultados financeiros das outras indústrias.

Apesar da forte ligação entre diversidade e sucesso corporativo, o estudo evidencia que mulheres (11% dos executivos) e grupos minoritários permanecem sub-representados nas posições de lideranças em empresas latinas. Para fortalecer a diversidade, é sugerido no estudo que as empresas promovam ações como: garantir a representação de talentos diversificados, provendo mulheres e minorias no executivo, gestão de linha, funções técnicas e conselhos; fortalecer a liderança inclusiva e a responsabilidade no cumprimento de metas de diversidade; viabilizar a igualdade e justiça de oportunidades, eliminando preconceitos; dentre outros.

#### 2.4.2 Barreiras à ascensão feminina

No mundo corporativo, há barreiras de gênero internas e externas que dificultam a ascensão das mulheres aos cargos de liderança (FERREIRA, 2019). Para Ferreira (2019), além dos obstáculos institucionais, as mulheres desenvolvem barreiras internas que as prejudicam, elas interiorizam limites que a sociedade lhe impõe, adotando posturas e comportamentos que são considerados adequados ao seu gênero. As mulheres, desde meninas, são estimuladas a ser mais recatadas, enquanto os homens, desde meninos, são estimulados a se arriscar e tomar iniciativas, isso os leva a se candidatarem mais aos cargos de liderança do que elas.

Em relação às barreiras externas, Ferreira (2019) afirma que uma das principais barreiras à escalada profissional das mulheres é a dupla jornada de trabalho. Elas possuem dois empregos, um trabalho que é remunerado e outro que não é, que é o trabalho no lar; além do mais, quando há casamento, o trabalho não remunerado tende a ser maior para as mulheres e menor para os homens, pois elas assumem as principais tarefas da casa e eles entram como ajuda. Acrescenta-se ainda uma tripla jornada de trabalho quando existem filhos, pois as mães são as principais responsáveis pelas demandas pertinentes a eles.

Conforme expõe Ferreira (2019), a dupla jornada é um obstáculo ao sucesso profissional da mulher, pois o cuidado da casa e dos filhos demanda energia física, emocional, psicológica; além de gerar stress, medo e ansiedade. Ademais, a dupla ou tripla jornada representa uma desvantagem para as mulheres em relação aos homens, pois eles podem concentrar todo seu tempo e energia no trabalho fora do lar. As mulheres casadas ficam divididas entre duas situações, em uma, precisam ser mãe e esposa ideal, estando sempre disponíveis à família, em outra, precisam estar sempre disponíveis ao trabalho.

Há ainda a barreira externa relacionada à mobilidade/disponibilidade feminina para o mercado de trabalho. Segundo Biasoli (2016), os homens costumam ter mais ofertas de viagens, disponibilidade de hora extra, almoços de negócios, oportunidade de formação continuada e cursos de especialização, além de possibilidade de crescimento em outras cidades e países. Os compromissos fora do horário de trabalho ou em outras cidades, podem ser mais difíceis para as mulheres do que para os homens, especialmente para as casadas e com filhos.

No mundo globalizado, conforme Ferreira (2019) é comum a transferência de funcionários de uma cidade para outra, porém existe uma crença de que as mulheres não tem essa mobilidade e disponibilidade para mudança, o que constitui um empecilho nas promoções delas para cargos mais altos nas empresas. Desse modo, a autora reforça que é essencial que as mulheres deixem claro seus desejos em relação ao trabalho, pois, em nossa cultura, a família costuma se organizar em torno do emprego do marido.

Outra barreira externa é a desigualdade salarial, pois as mulheres, em geral, recebem salários menores que os homens. Essa discrepância se torna ainda maior devido ao racismo, as mulheres negras enfrentam uma dupla discriminação, a de gênero e a de raça (FERREIRA, 2019). Segundo Ferreira (2019), no início da carreira homens e mulheres ganham salários iguais, porém, algumas décadas depois, começa a aparecer a diferença na remuneração, as mulheres solteiras e sem filhos tendem a receber salários similares aos homens, já as casadas e com filhos enfrentam o *gap* salarial, pois os empregadores lhes dão menos responsabilidades.

Conforme McCann *et al.* (2019), a diferença salarial diminuiu entre os anos 1960 e 1990, graças aos direitos conquistados pelas mulheres em diversos países no mundo, a sindicalização e aos direitos trabalhistas. Ocorre que, desde o período citado, o avanço se tornou lento. Alguns mitos têm contribuído para essa situação, dentre eles, o mito de que as mulheres não querem assumir papéis gerenciais, o mito de que os homens são mais propensos a escolher áreas bem mais pagas, o mito de que os homens são os principais provedores da casa e por isso precisam receber mais, o mito de que as mulheres não são capazes de negociar salários.

Apesar da constante desigualdade salarial entre gêneros, deve-se reconhecer que há mulheres em níveis hierárquicos de destaque e com altos rendimentos. Assim, mulheres que atuam em cargos de gestão, ao ganharem tanto ou mais que os homens, influenciam na definição de chefia de família, acabam por permitir possíveis recomposições das relações de gêneros na sociedade, embora as responsabilidades das atividades domésticas ainda sejam reconhecidas socialmente como responsabilidades femininas. As mulheres com cargos de gestão têm a vantagem de possuírem rendimentos que permitem comprar o trabalho doméstico de outras mulheres, gerando o aumento de trabalhadoras domésticas assalariadas, o que viabiliza a vida profissional das mulheres gestoras. Mesmo que essas mulheres dividam ou atribuam essas tarefas domésticas a outras profissionais (babás, empregadas domésticas e cozinheiras), ainda cabem às mães as atividades de cuidado, de brincar, de ensinar, de levar ao médico e de educar os seus filhos. No âmbito familiar e social, é esperado que a mulher/mãe realize essas atividades com seus filhos mesmo que elas tenham ajuda de outras mulheres. Cabe às mães a orientação sobre valores e limites, embora a terceirização de algumas atividades domésticas torne-se uma saída para conciliar as demandas do trabalho com a gestão da casa e atenção aos filhos” (BIASOLI, 2016, p. 130).

Outra barreira para a ascensão profissional das mulheres é a chamada teto de vidro, expressão criada por Marilyn Loden, norte-americana consultora de gestão, em 1978 (McCANN *et al.*, 2019), que consiste em uma barreira transparente, porém forte, que dificulta o alcance das mulheres aos postos mais altos de uma organização (STEIL, 1997). Conforme McCann *et al.* (2019), os homens raramente promovem as mulheres acima de um certo patamar, o que gera estagnação na carreira delas e as impossibilita de atravessar o teto de vidro.

De acordo com Steil (1997), pesquisas indicam que homens estão menos propensos a delegar para mulheres tarefas desafiadoras e projetos-chaves ou de enviá-las para unidades em

outros países, pois temem que elas sejam vítimas de atitudes discriminatórias. Quando candidatas à promoção possuem o mesmo histórico, as mulheres não costumam ter tido acesso aos mesmos desafios e responsabilidades que os homens. Nas contratações e promoções, a utilização de procedimentos sistemáticos e critérios claros contribuiriam para suprimir, mesmo que parcialmente, o teto de vidro.

Outro aspecto fundamental na análise do teto de vidro diz respeito às possíveis diferenças entre homens e mulheres com relação ao comprometimento organizacional (STEIL, 1997). Para Marsden, Kalleberg e Cook (1993 apud Steil, 1997), cargos ocupados por mulheres são menos remunerados, possuem menores perspectivas de promoção e menos características que estimulam comprometimento. No entanto, as diferenças de comprometimento entre homens e mulheres são mínimas, sendo que pequenas variações entre os gêneros estão mais relacionadas aos atributos dos cargos do que as características pessoais.

O fenômeno do teto de vidro não é uma particularidade das empresas privadas, ela também se faz presente nas organizações públicas. Em pesquisa desenvolvida por Vaz (2013), a autora afirma que, apesar do acesso igualitário ao emprego público por meio de concurso, a participação feminina se torna menor quanto maior for o cargo DAS. A distribuição desigual nos cargos de DAS tem como uma de suas consequências a diferença nos salários dos ocupantes dessas funções, sendo maior para os DAS 6, onde os homens são mais presentes, e menor no DAS 1, onde é possível encontrar um número significativo de mulheres.

Para Henderson, Ferreira e Dutra (2016), o fenômeno do teto de vidro não é mais atual, pois muitas mulheres já conseguiram atravessar essa barreira e chegar aos postos mais altos das organizações, sendo inclusive chefes de Estado. Os autores, citando Eagly e Carli (2007), afirmam que o que se tem hoje é um labirinto, no qual as mulheres têm diversos caminhos esperados e inesperados a percorrer para alcançar a liderança; no labirinto, apesar dos percalços, o objetivo final pode ser atingido, uma vez que uma variedade de mulheres já o alcançou.

Nesse contexto, é importante salientar que as mulheres que alcançaram altos postos nas organizações influenciaram de alguma forma o avanço de outras mulheres. Em estudo desenvolvido por Kurtulus e Tomaskovic-Devey (2012), com mais de vinte mil grandes empresas do setor privado, os pesquisadores constataram que o aumento da participação de mulheres em gerências de alto nível está associado ao subsequente aumento da participação de mulheres em cargos gerenciais de nível médio da organização. Apesar da influência positiva das mulheres de altos níveis, ela diminui com o tempo, sendo uma influência transitória.

Diante da existência de barreiras internas e externas de gênero que dificultam a ascensão profissional das mulheres, Ferreira (2019) elenca estratégias, relacionadas a relacionamento e

comunicação interpessoal, que podem ajudar as mulheres a superar essas barreiras. A primeira estratégia é o *networking*, rede de pessoas que se pode dispor durante a carreira, para obter vários tipos de suporte, como, por exemplo, ajuda para obtenção de novas colocações. Outra estratégia é a mentoria, onde a pupila recebe conselhos e orientação de um mentor, com base em seu conhecimento e experiência.

Na comunicação interpessoal, Ferreira (2019) alerta que há desafios extras que as mulheres enfrentam por conta do gênero. Além das agressões explícitas, como o assédio sexual, existe a violência velada, ligada a um machismo sutil por parte dos homens. Conforme a autora, algumas dessas situações são o *manterrupting*, quando homens interrompem as mulheres no meio das falas; o *mansplaining*, quando o homem busca explicar o óbvio a mulher; o *bropropriating*, quando o homem se apropria das ideias de uma mulher; e o mão levantada, quando se dá a palavra aos homens antes.

Devido às realidades vividas pelas mulheres nas empresas, Ferreira (2019) discorre sobre políticas e ações corporativas para estimular a igualdade de gênero e derrubar barreiras. De antemão, a autora explana sobre a importância da diversidade como vantagem competitiva para as empresas, pois a presença, não só de mulheres, mas também de pessoas negras, contribui para melhores resultados financeiros. Ademais, a autora salienta que para a ascensão das mulheres é importante que elas escolham empresas que valorizem e promovam a equidade de gênero, uma vez que políticas de inclusão de gênero ajudam a reduzir barreiras.

No tocante às ações empresariais, Ferreira (2019) pontua que o ponto de partida para as empresas é diagnosticar em que situação ela se encontra sobre a igualdade de gênero, esta avaliação por ser feita por meio de ferramenta disponibilizada pela ONU chamada “*WEP Gender Gap Analysis Tool*” (Ferramenta de análise de diferenças de gênero e princípios de empoderamento das mulheres). Além dessa, outra ação estimulada pela autora é a garantia de salários iguais nas empresas, algo que já vem sendo promovido no Reino Unido, através de lei, e nos EUA, através de medida que coíbe o questionamento dos salários anteriores.

Além dessas, há outras ações elencadas pela autora, como o oferecimento de creches ou auxílio-creche para os funcionários das empresas, uma vez que grande parte da população não tem onde nem com quem deixar os filhos. A ampliação da licença-paternidade também é um ponto essencial, o que pode ser conquistado por meio de adequação das leis. Outro ponto é o advento do horário flexível e *home office*, pois são fundamentais para que homens e mulheres encontrem equilíbrio entre o trabalho e a família, além do que torna mais justa a divisão das responsabilidades domésticas.

Ainda conforme Ferreira (2019), uma ação que pode contribuir na escolha das mulheres por uma empresa é a publicidade e valores, pois através de suas campanhas publicitárias o público conhece como a empresa investe em igualdade de gênero. Outra medida que pode ser adotada pelas empresas é a criação de cotas internas, buscando equilibrar o percentual de homens e mulheres em cargos de liderança. Por fim, a última ação elencada pela autora diz respeito à *coaching*, mentoria e treinamentos, ação que muitas empresas já vêm adotando para capacitar suas mulheres para futuras promoções.



### 3 CARACTERIZAÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

Apresenta-se no presente capítulo o local onde se desenvolveu a pesquisa, a UFPA. Para desenvolvimento do capítulo, as informações necessárias sobre a universidade foram levantadas no portal oficial da instituição, bem como nos documentos oficiais divulgados pela UFPA.

#### 3.1 Universidade Federal do Pará

A Universidade Federal do Pará é uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Educação e possui como atual Reitor o Prof. Dr. Emmanuel Zagury Tourinho. Na instituição, a pesquisa foi realizada no Campus Belém, que está localizado na Rua Augusto Correia - nº 1, CEP 66075-110, bairro Guamá, município de Belém, no estado do Pará, conforme ilustra Figura 15. O campus foi escolhido devido concentrar o maior número de servidores em exercício.

**Figura 15** - UFPA



**Fonte:** Portal UFPA 60 anos 1957-2017 (2021).

Em um breve histórico, de acordo com o *Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2016-2025* da UFPA, cuja elaboração foi coordenada pela Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN), a instituição foi criada pela Lei nº 3.191, de 2 de julho de 1957. Sua criação se deu em decorrência do incentivo para implemento de obras públicas, no governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961). O primeiro Reitor da instituição foi o professor Mário Braga Henriques, mas foi na gestão do professor José Rodrigues da Silveira Netto, segundo reitor, que houve a instalação do *campus* universitário às margens do rio Guamá.

Destaca-se que no ano de 2017, a UFPA completou 60 anos e em sua homenagem foi lançado o portal “UFPA 60 ANOS 1957-2017” (<http://60anos.ufpa.br/>). Neste portal, foi disponibilizado ao público um conjunto de informações sobre a história da UFPA e a programação de eventos e palestras que aconteceriam naquele ano, em homenagem à

instituição. Além disso, foi construído no *hall* do terceiro andar da Reitoria, espaços para disponibilização de painéis contando a história da instituição em linha do tempo, destaca-se que estes painéis ainda estão acessíveis ao público no local, conforme ilustra Figura 16.

**Figura 16** - *Hall* do 3º andar da Reitoria da UFPA



**Fonte:** Imagem de J. V. Lima (2021).

No tocante à gestão estratégica da UFPA, a instituição apresenta como missão “produzir, socializar e transformar o conhecimento na Amazônia para a formação de cidadãos capazes de promover a construção de uma sociedade inclusiva e sustentável” (UFPA, 2016, p. 31). Além da missão, apresenta como princípios:

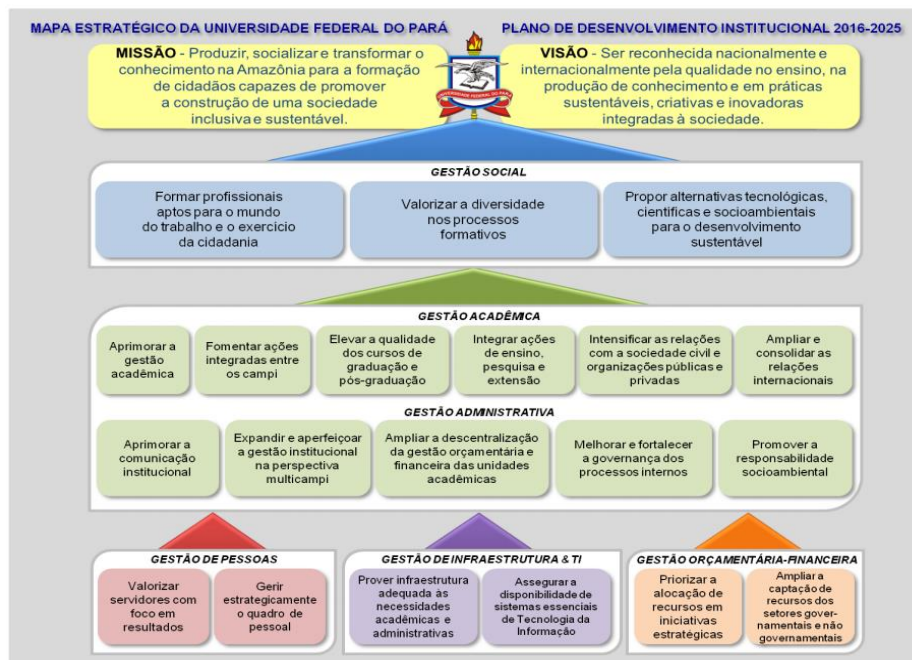
- A universalização do conhecimento;
- O respeito à ética e à diversidade étnica, cultural, biológica, de gênero e de orientação sexual;
- O pluralismo de ideias e de pensamento;
- O ensino público e gratuito;
- A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão;
- A flexibilidade de métodos, critérios e procedimentos acadêmicos;
- A excelência acadêmica;
- A defesa dos direitos humanos e a preservação do meio ambiente (PROPLAN, 2016, p,32).

Quanto à visão, a UFPA visa “ser reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela qualidade no ensino, na produção de conhecimento e em práticas sustentáveis, criativas e inovadoras integradas à sociedade” (UFPA, 2016, p. 33). Deste modo, por meio da missão, princípios e visão, depreende-se que a instituição almeja trazer melhorias para a Amazônia e seus cidadãos e construir um mundo mais inclusivo e sustentável, com possibilidade de acesso iguais aos diversos grupos sociais.

Dentro desse contexto, em seu planejamento estratégico, a UFPA elencou um conjunto de objetivos estratégicos, que devem ser atingidos por suas unidades administrativas e

acadêmicas, que a aproximem de sua missão, visão e princípios. Os objetivos foram representados no mapa estratégico da instituição, conforme mostra a Figura 17. Além da missão, visão e objetivos, no mapa também constam as perspectivas da instituição, que são: resultados institucionais; processos internos; pessoas; infraestrutura & TI e orçamento.

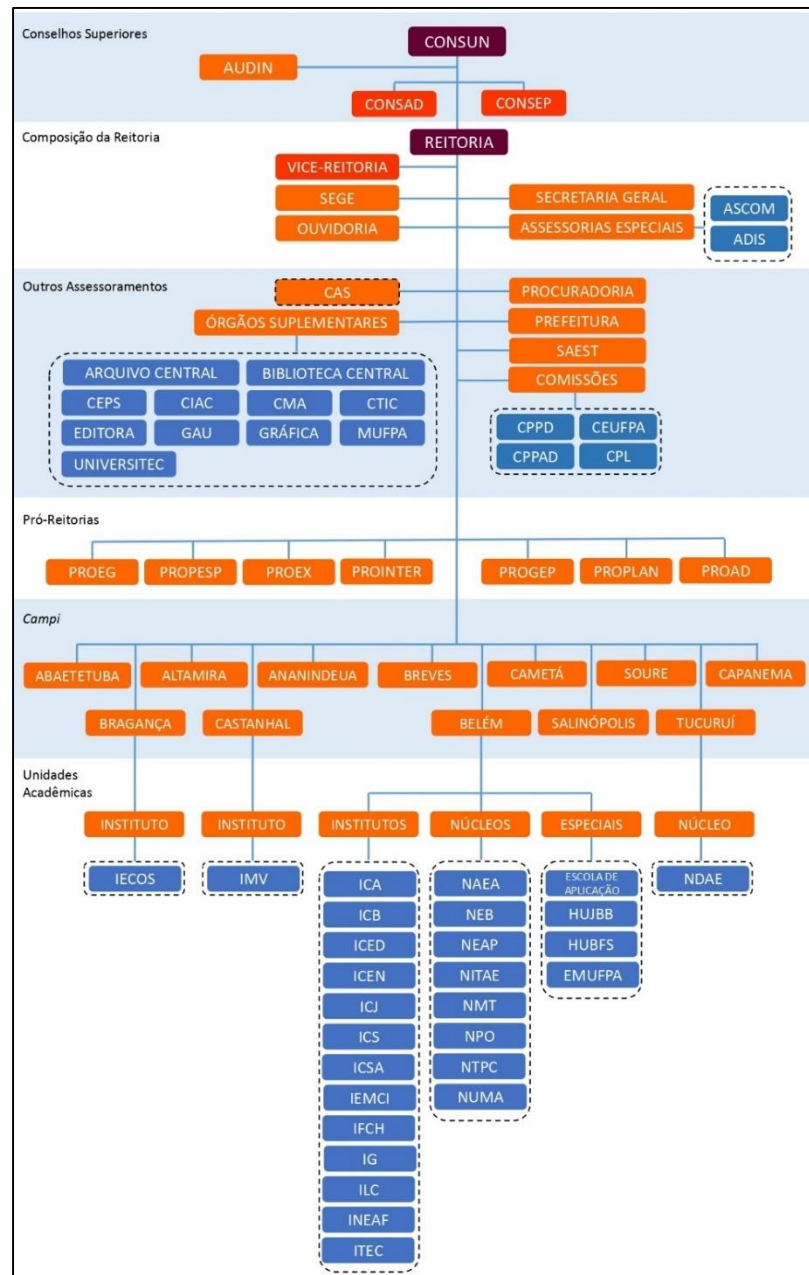
**Figura 17** - Mapa Estratégico da UFPA



**Fonte:** UFPA (2016, p. 34).

Os objetivos estratégicos, dentro de suas perspectivas, possuem metas que devem ser atingidas pelas unidades da UFPA, o que torna relevante abordar, portanto, sobre a organização administrativa da instituição. Conforme o documento *Relatório de Gestão 2021*, a UFPA possui 6 gradações: Conselhos Superiores, Composição da Reitoria, Outros Assessoramentos, Pró-Reitorias, *Campi* e Unidades Acadêmicas, conforme Figura 18 a seguir.

**Figura 18** – Organograma da UFPA



**Fonte:** Portal UFPA (2022).

O *Regimento Geral da UFPA* (2006) dispõe que os Conselhos Superiores são formados pelo Conselho Universitário (CONSUN), órgão máximo de consulta e deliberação, pelo Conselho Superior de Ensino, Pesquisa e Extensão (CONSEPE) e Conselho Superior de Administração (CONSAD). Quanto à Reitoria, no *PDI 2016-2025* descreve-se que ela é integrada pelo Reitor, pelo Vice-Reitor, pela Secretaria Geral dos Órgãos Deliberativos Superiores, pela Ouvidoria-Geral e pelas Assessorias Especiais, que são a Assessoria de Comunicação Institucional (ASCOM) e Assessoria da Diversidade e Inclusão (ADIS), conforme o organograma no Portal da UFPA.

Além das Assessorias Especiais, no PDI e no organograma no Portal da UFPA consta que o Reitor possui outros órgãos de assessoramentos, são eles: Coordenação da Administração Superior (CAS); Procuradoria Geral; Prefeitura; Superintendência de Assistência Estudantil (SAEST); as Comissões e os Órgãos Suplementares, que são o Arquivo Central, a Biblioteca da UFPA, o Centro de Processos Seletivos (CEPS), o Centro de Registro e Indicadores Acadêmicos (CIAC), o Centro de Memória da Amazônia (CMA), o Centro de Tecnologia da Informação e Comunicação (CTIC), a Editora Universitária, a Galeria de Artes da UFPA (GAU), a Gráfica da UFPA, o Museu da UFPA (MUFPA) e a Agência de Inovação Tecnológica (UNIVERSITEC).

No que compete às Pró-Reitorias, de acordo com o Regimento da UFPA, elas são unidades executivas subordinadas diretamente ao Reitor, quem nomeia os Pró-Reitores. No *PDI 2016-2025*, descreve-se atualmente 7 Pró-Reitorias na UFPA, são elas: Pró-Reitoria de Ensino de Graduação (PROEG); Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PROPESP); Pró-Reitoria de Extensão (PROEX); Pró-Reitoria de Relações Internacionais (PROINTER); Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoal (PROGEP); Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (PROPLAN) e Pró-Reitoria de Administração (PROAD).

No documento *UFPA em Números 2021*, ano base 2020, a universidade disponibilizou ao público informações atualizadas da instituição sobre os seguintes pontos: dados gerais; unidades acadêmicas; atividades acadêmicas; assistência estudantil; complexo hospitalar; bibliotecas; pessoal; infraestrutura e indicadores de desempenho.

Na seção *Dados Gerais*, é informado a lei de criação da universidade, os campi e sede, bem como o orçamento executado em 2020, que foi de R\$ 1.591.408.485,05, e a população universitária que em 2020 era de 56.652. Nas *unidades acadêmicas*, apresenta os números de 15 institutos, 12 campi, 1 escola de aplicação, 1 escola de Música, 1 Escola de Teatro e Dança, 2 Hospitais Universitários e 9 Núcleos.

Quanto aos institutos, estes são: Instituto de Ciências da Arte (ICA); Instituto de Ciências Biológicas (ICB); Instituto de Ciências da Educação (ICED); Instituto de Ciências Exatas e Naturais (ICEN); Instituto de Ciências Jurídicas (ICJ); Instituto de Ciências da Saúde (ICS); Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA); Instituto de Educação Matemática e Científica (IEMCI); Instituto de Filosofia e Ciências Humanas (IFCH); Instituto de Geociências (IG); Instituto de Letras e Comunicação (ILC); Instituto Amazônico de Agriculturas Familiares (INEAF); Instituto de Medicina Veterinária (IMV) e Instituto de Tecnologia (ITEC); Instituto de Estudos Costeiros (IECOS).



Sobre os *Campi*, a UFPA caracteriza-se como universidade *multicampi*, com sede na cidade de Belém, os demais *Campus* estão nos seguintes municípios: Abaetetuba, Altamira, Ananindeua, Bragança, Breves, Cametá, Capanema, Castanhal, Salinópolis, Soure e Tucuruí.

Quanto aos núcleos, estes são: Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA); Núcleo de Ecologia Aquática e Pesca da Amazônia (NEAP); Núcleo de Estudos Transdisciplinares em Educação Básica (NEB); Núcleo de Inovação e Tecnologias Aplicadas a Ensino e Extensão (NITAE); Núcleo de Medicina Tropical (NMT); Núcleo de Pesquisas em Oncologia (NPO); Núcleo de Teoria e Pesquisa do Comportamento (NTPC); Núcleo de Meio Ambiente (NUMA) e Núcleo de Desenvolvimento Amazônico em Engenharia (NDAE).

Na seção *Atividades Acadêmicas*, o *UFPA em Números 2021* apresenta 5 subseções: ensino de graduação; ensino de pós-graduação; ensino básico, técnico e tecnológico; pesquisa e extensão. Deste modo, no ensino da graduação, em 2020, foram preenchidas 6.968 vagas em processo seletivo (PS) e 1.112 vagas em processo seletivo especial (PSE), o número total de alunos ingressantes foi de 7.698, de matriculados foi de 34.960 e de concluintes foi de 3.069, os cursos de graduação foram de 96 na capital e 467 no interior.

No ensino de pós-graduação, conforme o *UFPA em Número 2021*, no ano 2020 o total de alunos matriculados foi de 10.687 e de titulados foi de 1.988. Quanto aos programas de pós-graduação, em 2020, constavam 102 programas de pós-graduação *Stricto Sensu*, 44 especializações, 65 mestrados acadêmicos, 31 mestrados profissionais, 1 doutorado profissional, 47 doutorados acadêmicos, 15 residências médicas e 10 residências multiprofissional. No ensino básico, técnico e tecnológico, em 2020, o número de alunos matriculados foi de 4.045, de aprovados foi 2.588 e de concluintes foi de 2.115.

No campo da pesquisa, em 2020, existiam 881 projetos em execução e 753 projetos concluídos, nos projetos em execução estavam envolvidos 1.380 docentes, enquanto nos concluídos 1.133 docentes, quanto aos técnicos, existiam 83 envolvidos nos projetos em execução e 58 nos concluídos, conforme dados do UFPA em Números 2021. Em relação à extensão, o número de ações de extensão, em 2020, era de 45 programas, 505 projetos e 155.301 público atendido.

A próxima seção apresentada no *UFPA em Números 2021* é a da Assistência Estudantil, onde a UFPA informa a quantidade de alunos assistidos pelos programas de assistência e integração estudantil, em 2020, destacando que foram um total de 13.145 alunos. Em seguida, aborda sobre a seção do Complexo Hospitalar, ressaltando o número de serviços e procedimentos realizados nos Hospitais Universitários João de Barros Barreto e Bettina Ferro

de Souza. Outra seção evidenciada é a das Bibliotecas, onde é informado que, em 2020, a UFPA possuía um total de 36 bibliotecas e um acervo de 980.349 exemplares.

No tocante à seção *Quadro de Pessoal*, o UFPA em Número 2021 apresenta o quantitativo primeiramente para os docentes e, posteriormente, para os técnicos administrativos. Em 2020, o quantitativo de docentes efetivos da educação superior era de 2.498, o da educação básica e profissional era de 228 e de temporários era de 172. Quanto aos técnicos administrativos, em 2020, a instituição possuía em seu quadro 2.523 técnicos, sendo 13 da Classe A, 21 da Classe B, 398 da Classe C, 1.158 da Classe D e 933 da Classe E.

No *UFPA em Número 2021* também é abordado sobre a Infraestrutura da instituição com valor investimento em 2020 de R\$ 18.571.891,84. Por fim, na última seção, são apresentados os Indicadores de Desempenho, destaca-se destes indicadores o conceito CAPES, que teve como resultado o valor de 4,06.

## 4 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para o desenvolvimento da pesquisa. No capítulo são descritos o enfoque da pesquisa, a estratégia de investigação, o papel do pesquisador, a amostra, a coleta de dados e a análise dos dados obtidos. Os principais autores utilizados para definir os procedimentos metodológicos foram Bardin (1977), Bauer e Gaskell (2007), Creswell (2007), Sampieri, Collado e Lucio (2013) e Yin (2001).

### 4.1 Enfoque da pesquisa

De início, pontua-se que a pesquisa começou com enfoque qualitativo, que segundo Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 376), tem como foco “compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto”. Partindo desta concepção, destaca-se que a pesquisa qualitativa se baseia no processo indutivo, que, conforme Creswell (2007), o pesquisador gera significado dos dados para temas amplos.

Nesta pesquisa, buscou-se compreender e aprofundar o conhecimento sobre o fenômeno da inserção das mulheres nos cargos de gestão de uma instituição de ensino superior na região Norte do Brasil. O estudo investigou como este processo tem ocorrido e a percepção das gestoras sobre as oportunidades e barreiras enfrentadas. Além disso, faz-se uma relação do acesso das mulheres à gestão com a questão sustentável.

Além do enfoque qualitativo, houve a necessidade de acrescentar dados quantitativos na pesquisa. O dado numérico e estatístico se tornou necessário tendo em vista que muitas gestoras que participaram da pesquisa demonstraram não ter conhecimento de como os cargos de gestão estão distribuídos por gênero na instituição e demandaram por essa informação.

Desse modo, definiu-se, então, por enquadrar a presente pesquisa como uma pesquisa de **enfoque misto**, que consiste em uma “[...] integração sistemática dos métodos quantitativo e qualitativo em um só estudo, cuja finalidade é obter uma ‘fotografia’ mais completa do fenômeno” (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013, p. 550). Diante disso, trata-se de uma pesquisa qualitativa e quantitativa, porém com predomínio da primeira abordagem sobre a segunda, que entrou no estudo como uma complementação.



## 4.2 Estratégia de Investigação

Para alcançar um resultado, foi necessário selecionar uma **estratégia de investigação**. Na pesquisa qualitativa, Creswell (2007) elenca que as estratégias de investigação são: narrativa, fenomenologia, etnografia, teoria embasada na realidade e estudo de caso. Desse modo, devido às especificidades, optou-se pela estratégia do **estudo de caso**, que “[...] é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

## 4.3 O papel do pesquisador

Para o desenvolvimento da pesquisa, o **papel do pesquisador** torna-se importante. De acordo com Yin (2001), há uma lista básica de habilidades que o pesquisador de estudo de caso deve possuir, são elas: fazer boas perguntas e interpretar as respostas; ser bom ouvinte e não se enganar com seus próprios preconceitos; ser adaptável e flexível; ter noção clara das questões que estão sendo estudadas; e, ser imparcial.

Creswell (2007) afirma que no processo de pesquisa o investigador se envolve em uma experiência sustentada e intensiva com os participantes e reforça que é importante o investigador identificar explicitamente seus vieses, valores e interesses pessoais. Nesse sentido, o interesse pessoal da pesquisadora consistiu em contribuir para os estudos relacionados à mulher. Ademais, no processo de desenvolvimento das atividades, evitou-se adotar posição preconcebida e as ações foram pautadas na ética e transparência.

## 4.4 Amostra da pesquisa

Delimitada a estratégia e o papel do pesquisador, outro fator a ressaltar é a **amostra da pesquisa**. De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), na pesquisa qualitativa as amostras mais utilizadas são as *não probabilísticas* ou *por julgamento*. Para definir a amostra, primeiramente, buscou-se identificar quantos servidores, atualmente, ocupam cargos de gestão no campus de Belém da UFPA. Para isso, foi realizado levantamento no portal da instituição e neste foram identificadas em torno de 535 pessoas em cargos de gestão, distribuídos na Reitoria, Pró-Reitorias, Órgãos de Assessoramento, Unidades Acadêmicas e Hospitais Universitários.

Do total de pessoas na gestão, foram identificadas 261 mulheres, que compõem o universo desta pesquisa. A partir deste conhecimento, **por julgamento**, foram selecionadas **60 gestoras** dos mais altos cargos de gestão para compor a amostra da pesquisa. Esse valor foi escolhido com base em Sampieri, Collado e Lucio (2013), que sugerem o tamanho da amostra

entre 30 a 50 casos para estudos que utilizem entrevistas, um dos procedimentos de coleta de dados selecionado para esta pesquisa e que será a seguir apresentado. Destaca-se, porém, que da amostra selecionada apenas **21 gestoras** aceitaram participar da pesquisa.

#### 4.5 Coleta de dados

No tocante aos **procedimentos de coleta de dados**, Creswell (2007) delimita quatro tipos básicos na pesquisa qualitativa: observações, entrevistas, documentos e material de áudio e visual. Nesta pesquisa, deliberou-se coletar os dados por meio de **entrevistas e documentos**. Quanto às entrevistas, de acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013), elas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas. Nesse estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, com apoio de **roteiro** contendo perguntas predeterminadas (Apêndice A) e não determinadas, que foram gravadas, com o consentimento das gestoras, para evitar perdas de informações.

Para a realização das entrevistas, primeiramente foram levantados no portal da UFPA os *e-mails* institucionais das gestoras selecionadas. Após essa etapa, a pesquisadora encaminhou *e-mails* para as gestoras convidando-as para participar do estudo. Assim que a pesquisadora recebia um retorno de uma gestora aceitando participar da pesquisa, entrava em contato para agendar a entrevista. No total, 21 entrevistas foram realizadas, sendo 20 de modo presencial e 01 *online* via plataforma *Google Meet*. As entrevistas foram realizadas tanto pela parte da manhã quanto pela parte da tarde, conforme a disponibilidade das gestoras. A primeira entrevista ocorreu no dia 10 de fevereiro de 2022 e a última no dia 18 de abril de 2022.

No que compete a análise de documentos, Sampieri, Collado e Lucio (2013) afirmam que eles são uma das fontes valiosas de dados qualitativos, pois contribuem para que se conheça os antecedentes de um ambiente, as experiências, vivências ou situações do dia a dia. Diante disso, foram utilizados como fonte de informações documentos institucionais da UFPA como o *PDI 2016-2025*, o Regimento Interno das unidades da UFPA, Resoluções dos Conselhos, *UFPA em Números*, *Relatório de Gestão 2021*, notícias no portal da UFPA e demais documentos que, porventura, possuísem informações pertinentes sobre a presença feminina na instituição.

Acrescenta-se ainda que para coleta dos dados quantitativos foi realizado levantamento no Portal da UFPA para identificar os principais gestores de cada unidade que compõe a instituição. O levantamento em página por página das unidades foi necessário devido não existir em nenhum documento oficial analisado a informação da quantidade de gestores por gênero. Vale destacar que nem todas as páginas possuíam o nome dos diretores/coordenadores gerais

ou adjuntos, o que levou em alguns casos a pesquisadora entrar em contato diretamente na unidade para obter a informação e/ou pesquisar no Portal da Transparência. Informa-se que a última atualização dos gestores foi realizada em abril/2022.

#### 4.6 Análise dos dados

Após a coleta dos dados, partiu-se para **análise e interpretação dos dados**. Primeiramente, torna-se importante explicar que foram realizadas duas análises, uma quantitativa e outra qualitativa. A análise quantitativa ocorreu após o levantamento do número de homens e mulheres em cargos de gestão na UFPA, os dados levantados foram: nome dos gestores gerais e adjuntos; unidade de lotação e gênero. Para tabulação dos dados, estes foram inseridos em planilha de *Excel* e por meio de estatística descritiva foram identificadas as frequências absoluta, relativa e acumulada. A estatística descritiva também foi utilizada na tabulação dos dados referentes à Parte I do roteiro da entrevista realizada com as gestoras.

No que compete a análise qualitativa, Creswell (2007) elenca 6 passos genéricos para esse processo, são eles: 1. organizar e preparar os dados, que envolve transcrever entrevistas, fazer leitura ótica de material, digitar notas de campo; 2. ler todos os dados para obter um sentido geral; 3. fazer um processo de codificação, que consiste em organizar materiais em grupo; 4. fazer uma descrição do cenário ou das pessoas, categorias ou temas; 5. prever como representar a descrição e os temas; e, 6. fazer uma interpretação ou extrair significado dos dados.

Desse modo, a primeira etapa consistiu em organizar todos os áudios das entrevistas realizadas. Em seguida, os áudios foram transcritos no *Google Docs* com o auxílio da ferramenta “Digitação por voz”. Posteriormente, as entrevistas foram todas relidas com o intuito de corrigir os possíveis erros de digitação, ortográficos, bem como colocar supressões com o símbolo [...] nos trechos necessários para preservar a identidade das gestoras. Na sequência, o documento com a transcrição das entrevistas foi inserido no *software* qualitativo *Atlas.ti* e a partir dos parágrafos (unidade de análise) foi realizado processo de codificação e geração de categorias definidas com base nos objetivos da pesquisa, conforme **análise de conteúdo** proposta por Bardin (1977), Bauer e Gaskell (2007) e Sampieri, Collado e Lucio (2013).

Além das entrevistas, a análise qualitativa também foi realizada em documentos institucionais da UFPA como o *PDI 2016-2025*, o *UFPA em Números*, *Relatórios de Gestão 2021*, Regimento Internos das unidades, notícias no Portal da UFPA, dentre outros, pois de acordo com Bauer e Gaskell (2007, p. 195) “[...] os materiais clássicos da AC são textos escritos

que já foram usados para algum propósito. Todos esses textos, contudo, podem ser manipulados para fornecer respostas às perguntas do pesquisador”.

Para a apresentação de todos dados encontrados na pesquisa foram utilizados **tabelas, gráficos e trechos de entrevistas**. Por fim, diante de todas as informações pertinentes, os resultados da pesquisa foram interpretados no estudo e confrontados com o referencial teórico, visando responder ao problema de pesquisa.

## 5 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo são apresentados os resultados da pesquisa com suas respectivas análises. O capítulo é dividido nas seguintes categorias: presença de homens e mulheres na gestão da UFPA; perfil das gestoras na UFPA; oportunidades e barreiras; e, igualdade de gênero na gestão sustentável da UFPA.

### 5.1 Presença de homens e mulheres na gestão da UFPA

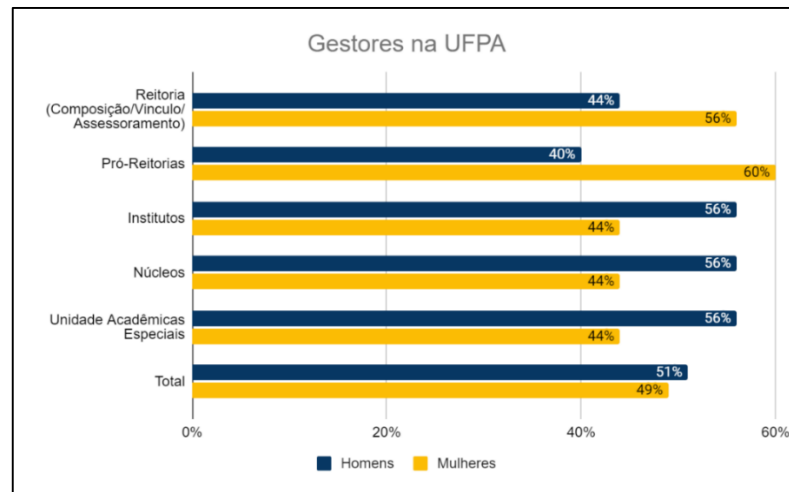
Atualmente, a UFPA possui **535** pessoas em cargos de gestão, sendo **274** homens (51%) e **261** mulheres (49%), conforme a Tabela 3. Os gestores estão distribuídos na instituição da seguinte forma: 68 na Reitoria e seus Órgãos de Assessoramento; 102 nas Pró-Reitorias; 306 nos Institutos; 50 nos Núcleos e 9 nas Unidades Acadêmicas Especiais.

**Tabela 3** – Gestores na UFPA

Gestores	Reitoria (Composição/Vínculo/ Assessoramento)	%	Pró-Reitorias	%	Institutos	%	Núcleos	%	Unidades Acadêmicas Especiais	%	Total	%
Homens	30	44%	41	40%	170	56%	28	56%	5	56%	274	51%
Mulheres	38	56%	61	60%	136	44%	22	44%	4	44%	261	49%
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>100%</b>	<b>102</b>	<b>100%</b>	<b>306</b>	<b>100%</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>535</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima com base no Portal da UFPA (2022).

Em sua totalidade, a UFPA possui mais homens que mulheres nos cargos de gestão, porém a diferença entre eles é de apenas 2%, demonstrando que, quantitativamente, há uma certa igualdade de gênero nos cargos de gestão UFPA. A diferença entre homens e mulheres na gestão da UFPA é identificada quando se analisa as unidades de atuação dos gestores, conforme o Gráfico 1. Na Reitoria e seus Órgãos de Assessoramento, bem como nas Pró-Reitorias, as mulheres são maioria nos cargos de gestão, já os homens são maioria nos cargos de gestão dos institutos, núcleos e unidades acadêmicas especiais da UFPA.

**Gráfico 1** – Gestores na UFPA

Fonte: Elaborada por J. V. Lima (2022).

A partir desse dado geral, torna-se importante descrever como os cargos de gestão estão distribuídos pelas unidades da UFPA. Desse modo, inicia-se abordando sobre a Reitoria e os órgãos que a compõe, que são vinculados e/ou que a assessoram, estes órgãos são: SEGE, Ouvidoria, ASCOM, ADIS, AUDIN, Procuradoria, Prefeitura, SAEST e os Órgãos Suplementares. Além desses, há também as comissões, porém elas não foram consideradas na tabela, pois a maioria dos presidentes das comissões também são gestores em outras unidades da UFPA e, portanto, foram contabilizados na pesquisa em suas respectivas unidades.

**Tabela 4** – Gestores na Reitoria

Reitoria (Composição/vínculo/Assessoramento)	Função	Total	Homens	%	Mulheres	%
Reitoria	Reitor(a)	1	1	100%	-	-
Vice-Reitoria	Vice-Reitor(a)	1	1	100%	-	-
SEGE	Secretário(a)-Geral	1	-	-	1	100%
Ouvidoria	Ouvidor(a) Geral	1	-	-	1	100%
ASCOM	Coordenador(a)	4	-	-	4	100%
ADIS	Coordenador(a)	5	-	-	5	100%
AUDIN	Coordenador(a)	2	-	-	2	100%
Procuradoria	Procurador(a)	1	-	-	1	100%
Prefeitura	Prefeito/Diretor/Coordenador(a)	12	10	83%	2	17%
SAEST	Superintendente/Diretor(a)/Coordenador(a)	6	1	17%	5	83%
Órgãos Suplementares	Diretor(a)/Coordenador(a)	34	17	50%	17	50%
<b>Total</b>	-	<b>68</b>	<b>30</b>	<b>44%</b>	<b>38</b>	<b>56%</b>

Fonte: Elaborada por J. V. Lima com base no Portal da UFPA (2022).

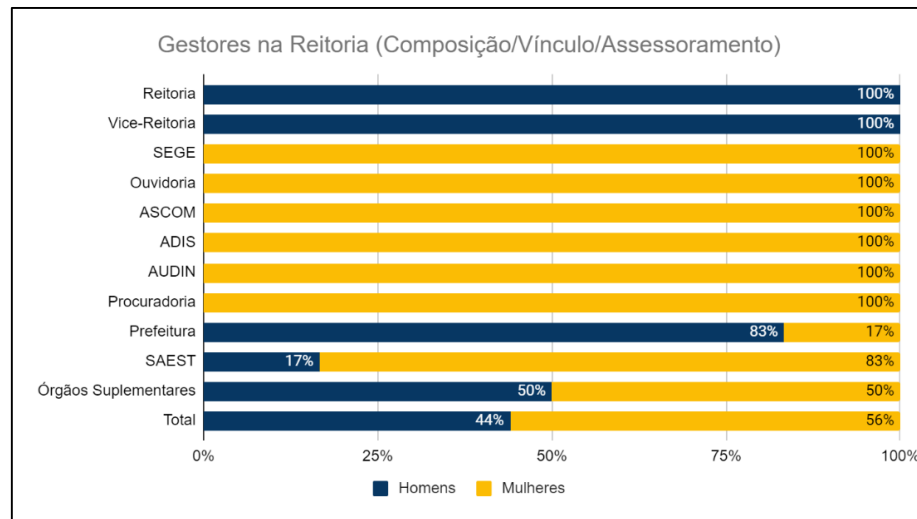
A Reitoria da UFPA é exercida, atualmente, pelo Reitor o Prof. Dr. Emmanuel Zagury Tourinho, reconduzido pelo Decreto de 13 de outubro de 2020 do Ministério da Educação (MEC), e o seu Vice-Reitor é o Prof. Dr. Gilmar Pereira da Silva, um homem negro no exercício do cargo (UFPA, 2020). Desde sua criação, a UFPA teve no total 13 Reitores, todos homens, conforme Figura 19 a seguir. Quanto à Vice-Reitoria, 4 mulheres já conseguiram alcançá-la, as docentes Zélia Amador (1993-1997), primeira mulher negra no cargo; Telma de Carvalho (1997-2001); Marlene Freitas (2001-2005) e Regina Feio (2005-2009).

**Figura 19** – Reitores da UFPA



**Fonte:** Adaptado do Portal UFPA 60 anos (2022).

Além dos cargos de Reitor e Vice-Reitor, na composição da Reitoria também foram levantados os servidores que ocupam os cargos de Secretário-Geral dos Conselhos Superiores Deliberativos, Ouvidor Geral, Procurador, Prefeito, Superintendente, bem como os diretores/coordenadores gerais e adjuntos das subunidades desses setores e também da AUDIN e da ADIS. Desse modo, o Gráfico 2 mostra que as mulheres estão à frente da maioria desses cargos. A presença dos homens é verificada nos órgãos suplementares, na Prefeitura e na SAEST, sendo que nesses dois últimos a gestão máxima é exercida por homens.

**Gráfico 2 – Gestores na Reitoria**

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Em relação aos órgãos suplementares, do total de 34 gestores, 17 (50%) são homens e 17 são mulheres (50%), conforme a Tabela 5. Informa-se que durante a pesquisa não foi possível localizar informações sobre a Galeria de Arte da UFPA (GAU), o que impossibilitou que ela fosse inserida na tabela. No que se refere aos demais órgãos, há predomínio de gestores homens no CTIC (100%), uma área onde o público masculino costuma ser mais presente; já em relação às gestoras, elas são a maioria na Biblioteca Central (83%), que tem como Diretora Geral uma servidora formada em Biblioteconomia, área onde a presença das mulheres é alta, conforme é possível constatar no *Anuário estatístico da UFPA*, ano base 2020, no qual o número de alunas matriculadas (228) é maior que de alunos (115) neste curso.

**Tabela 5 – Gestores nos Órgãos Suplementares da UFPA**

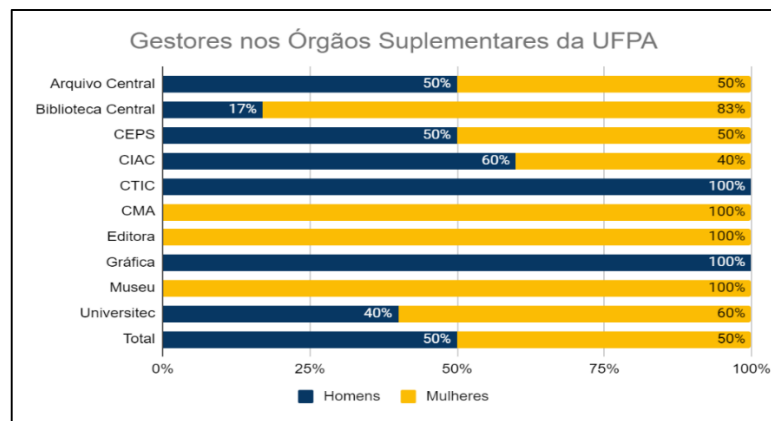
Órgãos Suplementares	Total	Homens				Mulheres			
		Diretor	Coordenador	Total	%	Diretora	Coordenadora	Total	%
Arquivo Central	4	1	1	2	50%	-	2	2	50%
Biblioteca Central	6	-	1	1	17%	1	4	5	83%
CEPS	4	1	1	2	50%	-	2	2	50%
CIAC	5	-	3	3	60%	1	1	2	40%
CTIC	6	1	5	6	100%	-	-	-	-
CMA	1	-	-	-	-	1	-	1	100%
Editora	1	-	-	-	-	1	-	1	100%
Gráfica	1	1	-	1	100%	-	-	-	-
Museu	1	-	-	-	-	1	-	1	100%
Universitec	5	2	-	2	40%	-	3	3	60%
<b>Total</b>	<b>34</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>50%</b>	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>50%</b>

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima com base no Portal da UFPA (2022).



Nas demais unidades suplementares, o Gráfico 3 indica que há igualdade de gênero no Arquivo Central e no CEPS, mas vale ressaltar que as Diretorias Gerais de ambos são ocupadas por homens. Nas unidades que possuem apenas 1 gestor, há predomínio do gênero feminino na gestão da CMA, Editora e Museu, já a Gráfica da UFPA é gerida por um homem. Na Universitec, a presença feminina (60%) é maior que a masculina (40%) na gestão, o que mostra que as mulheres estão sendo consideradas na questão da inovação tecnológica na UFPA.

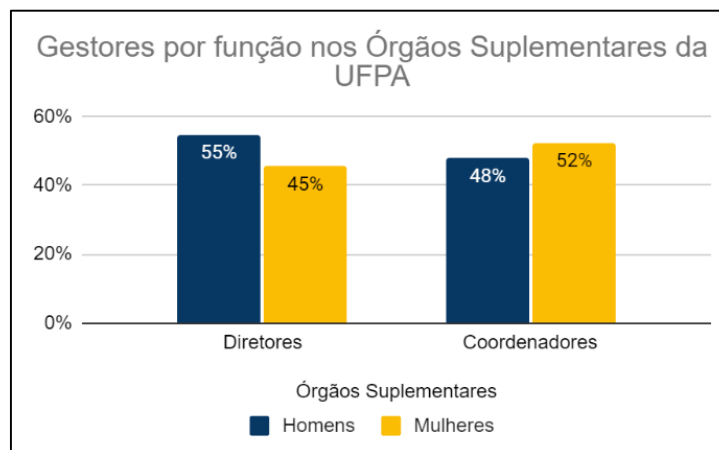
**Gráfico 3** – Gestores nos Órgãos Suplementares da UFPA



**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Quanto às funções dos gestores nos órgãos suplementares, na pesquisa foi identificado que dos diretores os homens representam 55% e as mulheres 45%. Já entre os coordenadores, os homens são 48% e as mulheres 52%, conforme o Gráfico 4. Desse modo, infere-se que apesar de possuir a mesma quantidade de homens e mulheres gestores nos órgãos suplementares, eles estão mais presentes nos maiores cargos de gestão dessas unidades, enquanto elas estão mais presentes nos secundários.

**Gráfico 4** – Gestores por função nos Órgãos Suplementares da UFPA



**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Encerrando a análise da Reitoria, parte-se para as Pró-Reitorias, que atualmente possuem no total 102 gestores, sendo 41 homens (40%) e 61 mulheres (60%), distribuídos nas funções de Pró-Reitor(a), Diretor(a) e Coordenador(a), conforme a Tabela 6. A Pró-Reitoria com a maior quantidade de gestores é a PROGEP (20) e a que possui o menor número de gestores é a PROINTER (4).

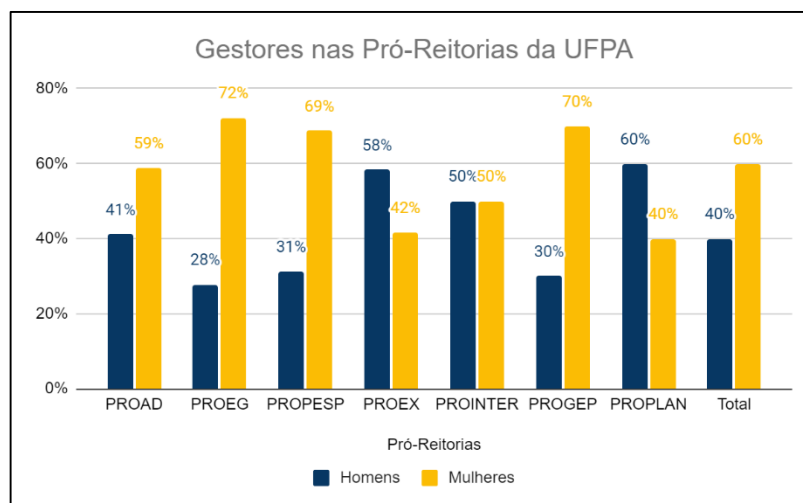
**Tabela 6** – Gestores nas Pró-Reitorias da UFPA

Pró-Reitorias	Total	Homens					Mulheres				
		Pró-Reitor	Diretor	Coordenador	Total	%	Pró-Reitora	Diretora	Coordenadora	Total	%
PROAD	17	1	3	3	7	41%	-	1	9	10	59%
PROEG	18	-	2	3	5	28%	1	2	10	13	72%
PROPESP	16	-	3	2	5	31%	1	1	9	11	69%
PROEX	12	1	3	3	7	58%	-	-	5	5	42%
PROINTER	4	1	-	1	2	50%	-	2	-	2	50%
PROGEP	20	1	2	3	6	30%	-	2	12	14	70%
PROPLAN	15	-	2	7	9	60%	1	2	3	6	40%
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	<b>22</b>	<b>41</b>	<b>40%</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>48</b>	<b>61</b>	<b>60%</b>

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima com base no Portal da UFPA (2022).

No que compete a presença de homens e mulheres nas Pró-Reitorias, elas são a maioria na PROAD (59%), PROEG (72%), PROPESP (69%) e PROGEP (70%), enquanto eles são a maioria na PROEX (58%) e na PROPLAN (60%). Já na PROINTER, a presença de homens (50%) e mulheres (50%) é similar, conforme ilustra o Gráfico 5.

**Gráfico 5** – Gestores nas Pró-Reitorias da UFPA

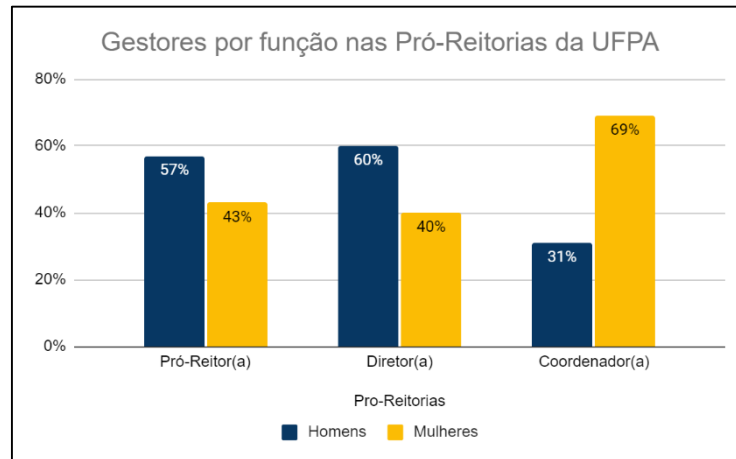


**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Apesar de serem maioria nas Pró-Reitorias, as mulheres ocupam mais os cargos de coordenadoras (69%), enquanto os homens são maioria na função de Pró-Reitor (57%) e Diretor (60%), conforme mostra o Gráfico 6. Diante disso, infere-se que a presença feminina diminui

nas Pró-Reitorias na medida em que aumenta o nível do cargo de gestão, porém é importante ressaltar que na função de Pró-Reitor a diferença entre eles (4) e elas (3) é de 1 pessoa, o que demonstra que houve uma preocupação do Reitor em buscar equilibrar as Pró-Reitorias com homens e mulheres.

**Gráfico 6** – Gestores por função nas Pró-Reitorias da UFPA



**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

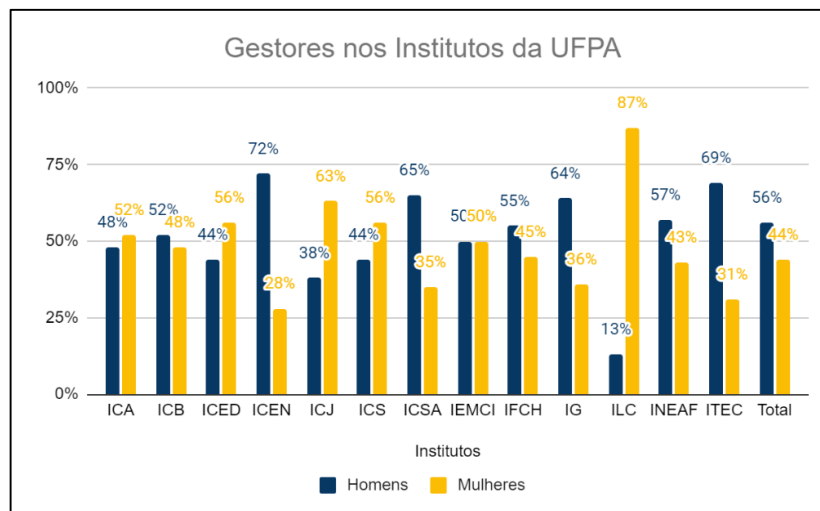
No tocante aos 13 institutos que pertencem ao Campus Belém, há um total de 306 pessoas nos cargos de gestão, sendo 170 homens (56%) e 136 mulheres (44%), conforme a Tabela 7. O instituto que possui o maior número de gestores é o ITEC (51), sendo 35 homens (69%) e 16 mulheres (31%). O instituto com o menor número de gestores é o INEAF (7), sendo 4 homens (57%) e 3 mulheres (43%). Para o levantamento dos gestores nos institutos, os cargos de gestão considerados foram: Diretor(a) Geral (DG); Diretor(a) Adjunto(a) (DA); Coordenador(a) Administrativo (CA); Diretor(a) de Faculdade (DF); Vice-Diretor(a) de Faculdade (DF); Coordenador(a) de Programa (CP) e Vice-Coordenador(a) de Programa (VP).

**Tabela 7** – Gestores nos Institutos da UFPA

Institutos	Total	Homens									Mulheres								
		DG	DA	CA	DF	VF	CP	VP	Total	%	DG	DA	CA	DF	VF	CP	VP	Total	%
ICA	31	-	1	-	3	-	10	1	15	48%	1	-	2	2	2	9	-	16	52%
ICB	31	1	-	-	1	1	8	5	16	52%	-	1	1	2	2	3	6	15	48%
ICED	9	-	1	1	1	1	-	-	4	44%	1	-	-	1	1	1	1	5	56%
ICEN	32	1	1	1	4	4	5	7	23	72%	-	-	1	2	2	3	1	9	28%
ICJ	8	-	-	1	-	-	1	1	3	38%	1	1	-	1	1	1	-	5	63%
ICS	32	-	1	1	2	1	6	3	14	44%	1	-	-	4	4	3	6	18	56%
ICSA	26	1	1	1	5	5	3	1	17	65%	-	-	1	2	2	1	3	9	35%
IEMCI	10	1	1	-	-	-	1	2	5	50%	-	-	1	1	1	2	-	5	50%
IFCH	29	1	1	-	2	4	4	4	16	55%	-	-	1	3	1	4	4	13	45%
IG	25	1	1	-	3	3	4	4	16	64%	-	-	1	1	1	3	3	9	36%
ILC	15	-	1	-	1	-	-	-	2	13%	1	-	1	2	3	3	3	13	87%
INEAF	7	1	1	-	1	1	-	-	4	57%	-	-	1	-	-	1	1	3	43%
ITEC	51	1	1	-	7	7	9	10	35	69%	-	-	1	4	4	4	3	16	31%
<b>Total</b>	<b>306</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>51</b>	<b>38</b>	<b>170</b>	<b>56%</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>11</b>	<b>25</b>	<b>24</b>	<b>38</b>	<b>31</b>	<b>136</b>	<b>44%</b>

Fonte: Elaborada por J. V. Lima com base no Portal da UFPA (2022).

Nos institutos analisados, o Gráfico 7 ilustra que os homens são maioria no ICB (52%), ICEN (72%), ICSA (65%), IFCH (55%), IG (64%), INEAF (57%) e ITEC (69%). Quanto às mulheres, elas são maioria no ICA (52%), ICED (56%), ICJ (63%), ICS (56%), ILC (87%). No IEMCI a quantidade de homens (50%) e mulheres (50%) é similar. Isto posto, pontua-se que os homens ainda são maioria nas áreas de tecnologia e exatas, enquanto as mulheres estão mais na área de letras, saúde e direito. Esse fato condiz com a afirmação de Melo e Thomé (2018) de que a presença das mulheres nas áreas de ciências e tecnologia é baixa.

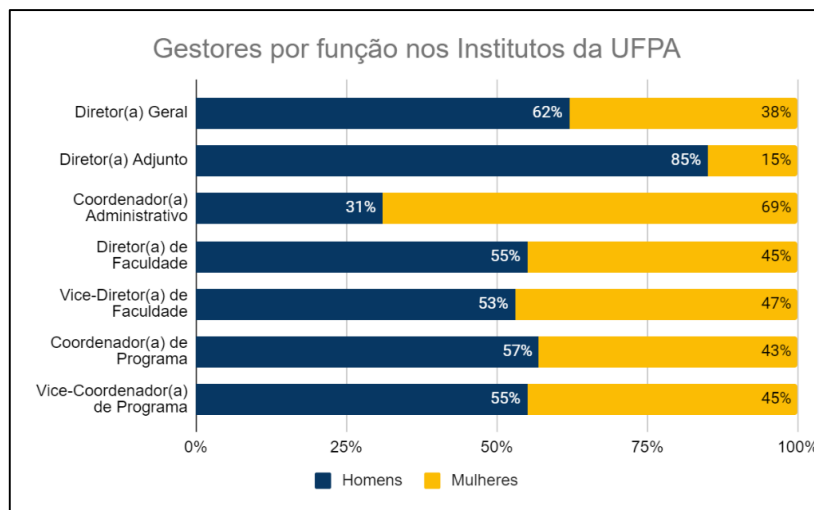
**Gráfico 7** – Gestores nos Institutos da UFPA

Fonte: Elaborada por J. V. Lima (2022).

Nos institutos, conforme o *Regimento Geral da UFPA* (2006), os Diretores Gerais e Adjuntos, os Diretores de Faculdade e os Coordenadores de Programa de Pós-Graduação são

eleitos dentre os docentes efetivos que os compõem, preferencialmente com título de Doutor. Conforme ilustra o Gráfico 8, os homens são a maioria dos eleitos para ocupar os cargos de direção/coordenação dos institutos. Em relação às mulheres, a presença delas só é maior nas Coordenadorias Administrativas (69%), dentre elas, as Coordenadorias de Planejamento, Gestão e Avaliação (CPGA), cargo para o qual não há eleição. Diante disso, depreende-se que as mulheres ainda enfrentam desafios para serem eleitas nos institutos.

**Gráfico 8** – Gestores por função nos Institutos da UFPA



**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

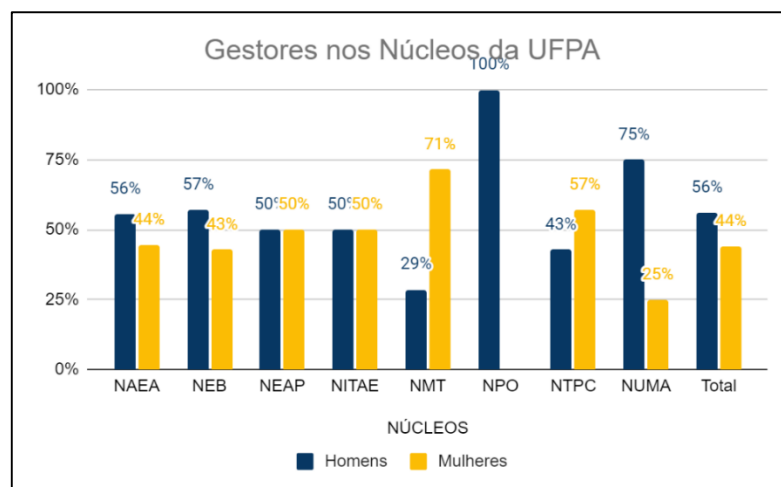
No tocante aos 8 núcleos do Campus Belém, há no total 50 pessoas em cargos de gestão, sendo 28 homens (56%) e 22 mulheres (44%), conforme a Tabela 8 a seguir. O núcleo com maior número de gestores é o NAEA (9) e os que possuem o menor número de gestores são o NEAP (4), NITAE (4) e NPO (4), neste último há um predomínio do público masculino na gestão (100%). Para o levantamento dos gestores nos núcleos, os cargos de gestão considerados foram: Diretor(a) Geral (DG); Diretor(a) Adjunto(a) (DA); Coordenador(a) Administrativo (CA); Coordenador(a) de Programa (CP) e Vice-Coordenador(a) de Programa (VP).

**Tabela 8** – Gestores nos Núcleos da UFPA

Núcleos	Total	Homens							Mulheres						
		DG	DA	CA	CP	VP	Total	%	DG	DA	CA	CP	VP	Total	%
NAEA	9	1	-	-	3	1	5	56%	-	1	1	-	2	4	44%
NEB	7	1	1	1	-	1	4	57%	-	-	-	2	1	3	43%
NEAP	4	-	-	-	1	1	2	50%	1	1	-	-	-	2	50%
NITAE	4	1	-	-	-	1	2	50%	-	1	-	1	-	2	50%
NMT	7	-	-	-	1	1	2	29%	1	1	1	1	1	5	71%
NPO	4	1	1	-	1	1	4	100%	-	-	-	-	-	-	-
NTPC	7	-	-	-	2	1	3	43%	1	1	1	-	1	4	57%
NUMA	8	1	-	1	2	2	6	75%	-	1	1	-	-	2	25%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>28</b>	<b>56%</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>44%</b>

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima com base no Portal da UFPA (2022).

Nos núcleos analisados, o Gráfico 9 mostra que os homens são maioria no NAEA (56%), NEB (57%), NPO (100%) e NUMA (75%). Em relação às mulheres, elas são maioria no NMT (71%) e no NTPC (57%). No NEAP e no NITAE as quantidades de homens (50%) e mulheres (50%) são similares.

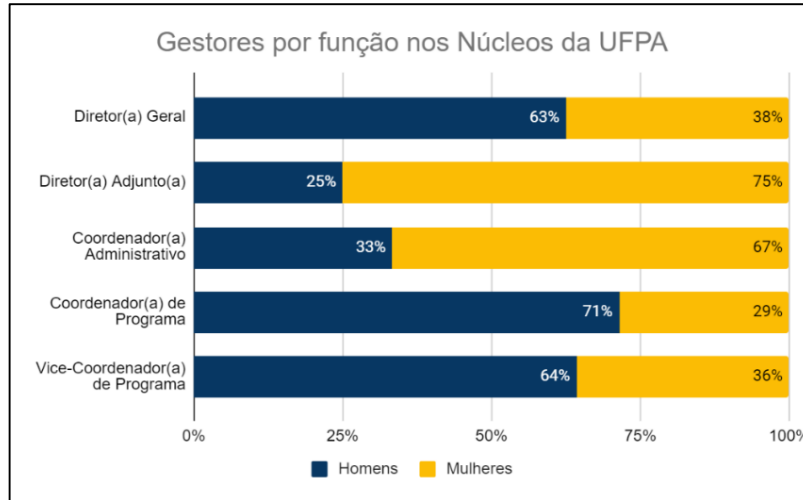
**Gráfico 9** – Gestores nos Núcleos da UFPA

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Nos núcleos, conforme o *Regimento Geral da UFPA* (2006), os Diretores Gerais e Adjuntos e os Coordenadores de Programa de Pós-Graduação são eleitos dentre os docentes efetivos que os compõem, preferencialmente com título de Doutor. Conforme ilustra o Gráfico 10, os homens são a maioria dos eleitos para ocupar os cargos de Diretor Geral (63%), Coordenador de Programa (71%) e Vice-Coordenador de Programa (64%). Já as mulheres, elas representam a maioria nos cargos de Diretora Adjunta (75%) e Coordenadora Administrativa

(67%). Diante disso, compreende-se que, assim como acontece nos institutos, as mulheres não estão alcançando na mesma proporção que os homens os cargos máximos eletivos dos núcleos.

**Gráfico 10** – Gestores por função nos Núcleos da UFPA



**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

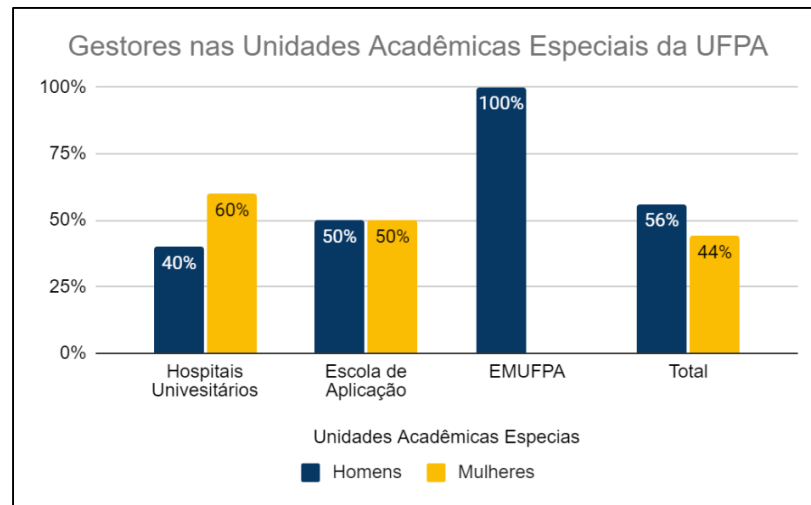
Em relação às Unidades Acadêmicas Especiais da UFPA, há atualmente 9 pessoas na gestão máxima dessas unidades, sendo 5 homens (56%) e 4 mulheres (44%), conforme a Tabela 9. Nos hospitais universitários, existem 5 pessoas em cargos de gestão, sendo 2 homens (40%) e 3 mulheres (60%). Na Escola de Aplicação, os gestores estão na mesma quantidade entre homens (50%) e mulheres (50%). Já na Escola de Música da UFPA (EMUFPA), a gestão é predominantemente masculina (100%).

**Tabela 9** – Gestores nas Unidades Acadêmicas Especiais da UFPA

Unidades Acadêmicas Especias	Total	%	Hospitais Univesitários				Escola de Aplicação				EMUFPA			
			Diretor	Gerente	Total	%	Diretor	Vice-Diretor	Total	%	Diretor	Vice-Diretor	Total	%
Homens	5	56%	-	2	2	40%	1	-	1	50%	1	1	2	100%
Mulheres	4	44%	1	2	3	60%	-	1	1	50%	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima com base no Portal da UFPA (2022).

Atualmente, os Hospitais Universitários da UFPA são administrados pela Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH) e têm como Superintendente a Senhora Regina Feio, uma das mulheres que já atuou na Vice-Reitoria da UFPA. Em relação à Escola de Aplicação, de acordo com o Regimento Interno da UFPA, os Diretores Gerais e Adjuntos são eleitos entre os docentes efetivos que a compõe. Quanto ao EMUFPA, seus cargos de direção também são eletivos. Desse modo, no Gráfico 11 é ilustrado a participação dos gestores por gênero nas unidades acadêmicas.

**Gráfico 11** – Gestores nas Unidades Acadêmicas Especiais da UFPA

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Diante do exposto nessa seção, considerando que os homens (274) estão em quantidade maior que as mulheres (261) na gestão, pôde-se confirmar a hipótese “*Há predomínio do público masculino nos cargos mais altos de gestão da UFPA*”. Apesar disso, não se pode afirmar que não há igualdade de gênero nos cargos de gestão da UFPA, tendo em vista que a diferença no total de homens e mulheres na gestão é de apenas 2%. Apesar dessa igualdade de gênero, quando se avalia o tipo de cargo que as mulheres ocupam, elas estão mais presentes nos cargos de gestão secundários/terciários e de confiança, enquanto os cargos máximos eletivos são ocupados pelos homens, como, por exemplo, o cargo de Reitor, que nunca foi exercido por uma mulher na UFPA em seus mais de 60 anos.

Desse modo, conclui-se afirmando que as mulheres ainda têm desafios para enfrentar na UFPA, principalmente nos cargos eletivos, pois não só no cargo de Reitor, mas também na Direção/Coordenação nos institutos e núcleos elas ainda não estão sendo igualmente eleitas. É importante que diminua essa diferença, pois contribuirá para fortalecer a imagem institucional, bem como melhorar os resultados da UFPA nas avaliações sobre igualdade de gênero em pesquisas internacionais como o *The Higher Education Impact Rankings* do qual ela participa.

## 5.2 Perfil das gestoras na UFPA

Participaram dessa pesquisa 21 mulheres que ocupam cargos de gestão na UFPA. Na Tabela 10 a seguir estão consolidadas as respostas apresentadas pelas gestoras para as questões da Parte I do roteiro utilizado nas entrevistas.



Tabela 10 – Caracterização das respondentes

(Continua)

ENTREVISTADAS		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Acumulada (%)
<b>Quadro</b>	<b>Docente</b>	<b>13</b>	<b>61,90%</b>	-
	Instituto	7	33,33%	33,33%
	Núcleo	2	9,52%	42,85%
	Pró-Reitoria	1	4,76%	47,62%
	Reitoria (Composição/Vínculo/Assessoramento)	2	9,52%	57,14%
	Unidades Acadêmicas Especiais	1	4,76%	61,90%
	<b>Não pertence ao quadro da UFPA</b>	<b>1</b>	<b>4,76%</b>	-
	Reitoria (Composição/Vínculo/Assessoramento)	1	4,76%	66,66%
	<b>Técnico Administrativo</b>	<b>7</b>	<b>33,33%</b>	-
	Pró-Reitoria	2	9,52%	76,19%
	Reitoria (Composição/Vínculo/Assessoramento)	5	23,81%	100%
<b>Tempo de trabalho na UFPA</b>	De 1 a 5 anos	1	4,76%	4,76%
	De 5 a 10 anos	2	9,52%	14,28%
	De 10 a 15 anos	2	9,52%	23,81%
	Mais de 15 anos	16	76,19%	100%
<b>Função na instituição</b>	Reitora	-	-	-
	Pró-Reitora	2	9,5%	9,5%
	Diretora	8	38%	47,5%
	Diretora Adjunta/ Vice-Diretora	5	24%	71,5%
	Coordenadora	2	9,5%	81%
	Coordenadora Adjunta/ Vice-Coordenadora	1	5%	86%
<b>Faixa Etária</b>	Outro	3	14%	100%
	18 a 28 anos	-	-	-
	29 a 39 anos	4	19,05%	19,05%
	40 a 50 anos	4	19,05%	38,10%
<b>Estado Civil</b>	Mais de 50 anos	13	61,90%	100%
	Viúva	-	-	-
	Casada	11	52,38%	52,38%
	Divorciada	2	9,52%	61,90%
	Solteira	5	23,81%	85,71%
	União Estável	3	14,29%	100%

(Continuação)

ENTREVISTADAS		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Acumulada (%)
Filhos	<b>Sim</b>	<b>15</b>	<b>71,43%</b>	-
	1	6	28,57%	28,57%
	2	6	28,57%	57,14%
	3	2	9,52%	66,67%
	4	1	4,76%	71,43%
	<b>Não</b>	<b>6</b>	<b>28,57%</b>	100%
Cor/Raça (IBGE) - autodeclaração	Branca	8	38%	38%
	Preta	3	14%	52%
	Amarela	1	5%	57%
	Parda	9	43%	100%
	Indígena	-	-	-
Escolaridade	<b>Doutorado</b>	<b>11</b>	<b>52,38%</b>	-
	Antropologia	1	4,76%	4,76%
	Comunicação	1	4,76%	9,52%
	Direito	1	4,76%	14,28%
	Educação	2	9,52%	23,81%
	Genética	1	4,76%	28,57%
	Interdisciplinar	1	4,76%	33,33%
	Linguística	1	4,76%	38,09%
	Matemática	1	4,76%	42,86%
	Medicina	1	4,76%	47,62%
	Odontologia	1	4,76%	52,38%
	<b>Especialização</b>	<b>3</b>	<b>14,29%</b>	-
	Administração	1	4,76%	57,14%
	Direito	1	4,76%	61,90%
	Educação	1	4,76%	66,66%
	<b>Mestrado</b>	<b>6</b>	<b>28,57%</b>	-
	Administração	3	14,29%	80,95%
	Ciência da Computação	1	4,76%	85,71%
	Interdisciplinar	2	9,52%	95,24%
	<b>Pós-Doutorado</b>	<b>1</b>	<b>4,76%</b>	-
Ecologia	1	4,76%	100%	

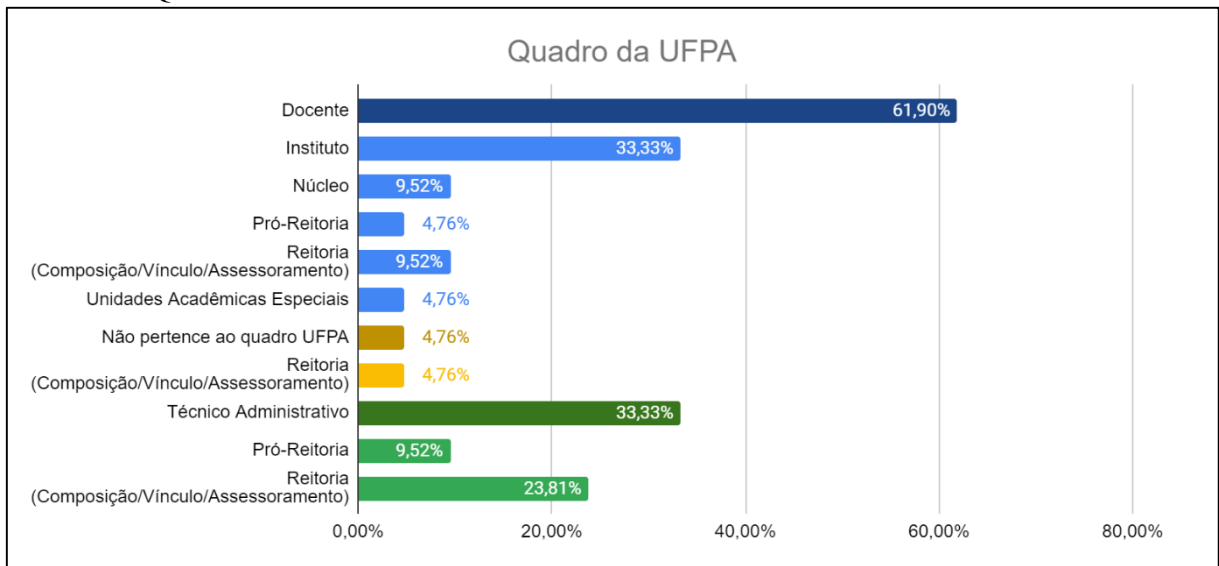
(Conclusão)

ENTREVISTADAS		Frequência Absoluta	Frequência Relativa (%)	Frequência Acumulada (%)
Pessoa com Deficiência - PcD	Sim	1	5%	5%
	Não	20	95%	100%

Fonte: Elaborada por J. V. Lima (2022).

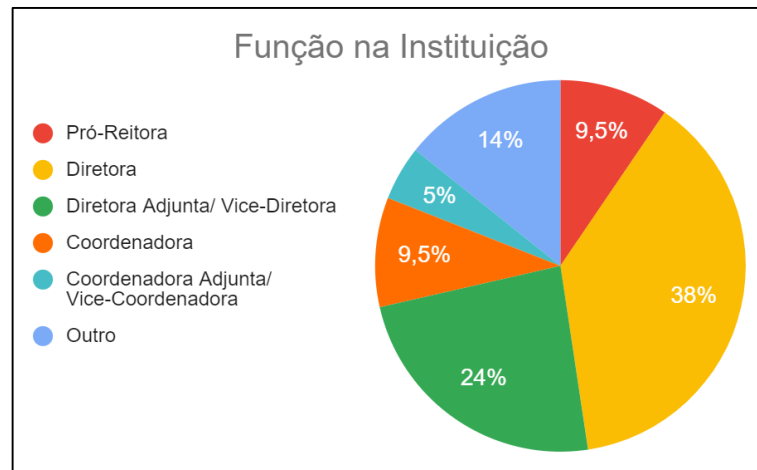
Em relação ao item *Quadro*, a maioria das entrevistadas afirmou ser docente (61,90%), seguida das técnicas administrativas (33,33%) e, por fim, houve entrevistada que apesar de estar na gestão não pertence ao quadro da UFPA (4,76%), conforme o Gráfico 12. A maioria das docentes que participou da pesquisa atua nos institutos da UFPA (33,33%) e a minoria das docentes estão nas Pró-Reitorias (4,76%). Das técnicas administrativas, a maioria das entrevistadas trabalha na Reitoria e/ou nos órgãos de assessoramento (23,81%).

Gráfico 12 – Quadro da UFPA



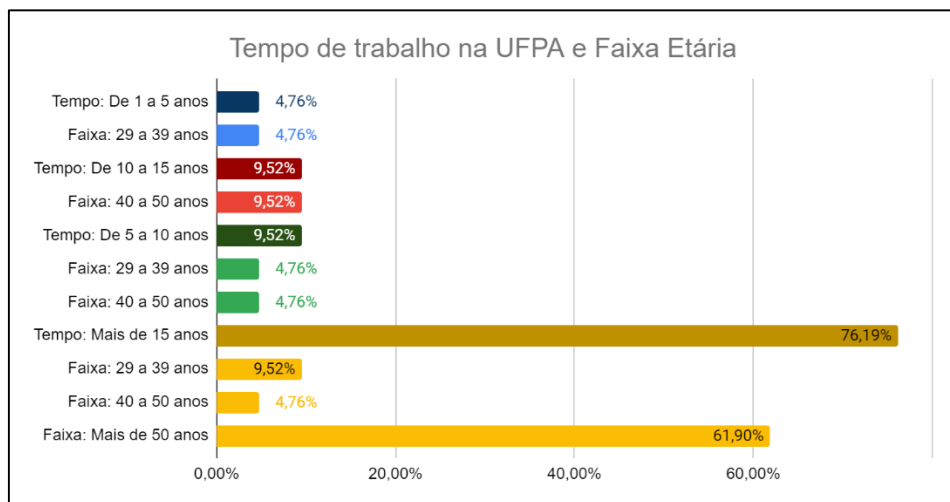
Fonte: Elaborada por J. V. Lima (2022).

No quesito *Função*, a maioria das entrevistadas exerce a função de Diretora (38%) e Diretora Adjunta/Vice-Diretora (24%). Além delas, também participaram da pesquisa Coordenadoras (9,5%), Pró-Reitoras (9,5%), Coordenadora Adjunta/Vice-Coordenadora (5%) e gestoras que atuam em unidades que têm nomenclatura própria para o cargo, que foram enquadradas na categoria “Outros”, representando 14% das entrevistadas, conforme pode ser visualizado no Gráfico 13. Diante disso, mostra-se que houve entrevistada de todos os tipos de cargos de gestão da UFPA, o que permitiu ter uma visão diversificada das gestoras sobre a igualdade de gênero.

**Gráfico 13** – Função na instituição

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Em relação ao *Tempo de trabalho na UFPA* (Mais de 15 anos – De 5 a 10 anos – De 10 a 15 anos – De 1 a 5 anos) e *Faixa Etária*, a maioria das gestoras que participou da pesquisa já está há mais de 15 anos na instituição (76,19%), sendo que a maioria delas tem mais de 50 anos de idade (61,90%), conforme o Gráfico 14. Esse dado indica que as gestoras têm certa vivência de trabalho na instituição antes de alcançar os cargos de gestão.

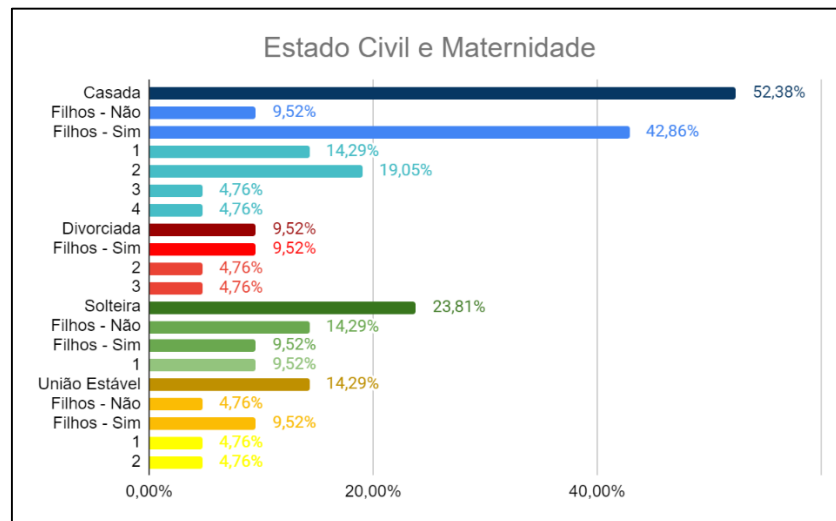
**Gráfico 14** – Tempo de trabalho na UFPA e Faixa Etária

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Em relação ao *Estado Civil* e *Maternidade*, o Gráfico 15 mostra que a maioria das entrevistadas afirmou ser casada (52,38%), mãe (42,86%) e possuir em média 2 filhos (19,05%). Depois das casadas, a maior porcentagem foi das solteiras (23,81%), que, em sua maioria, não possuem filhos (14,29%). As demais gestoras afirmaram estar em união estável (14,29%) e com filho (9,52%) e divorciada (9,52%), com média de 2 a 3 filhos (4,76%). Desse

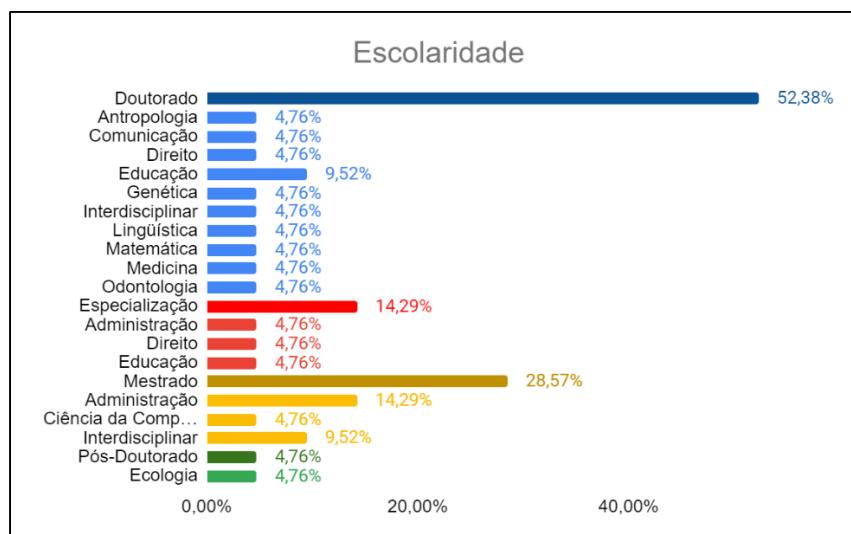
modo, percebe-se que a maternidade não foi um impeditivo para que as mulheres estivessem na gestão, porém torna-se importante conhecer quais os principais desafios enfrentados por elas para conciliar a maternidade e a gestão, o que será respondido nesta pesquisa pelas entrevistadas.

**Gráfico 15** – Estado Civil e Maternidade



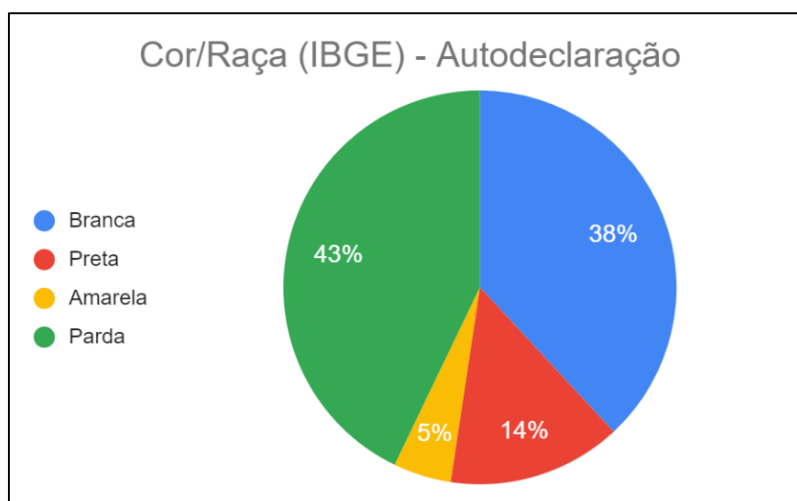
**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Em relação à *Escolaridade*, a maioria das gestoras afirmou possuir doutorado (52,38%), seguidas do mestrado (28%57%), especialização (14,29%) e pós-doutorado (4,76%). Para melhor classificar as áreas de formação das entrevistadas, foram consideradas as áreas de conhecimento da CAPES, conforme mostra o Gráfico 16 a seguir. Desse modo, evidencia-se que as mulheres na gestão da UFPA buscam a qualificação acadêmica e estão atuando em diversas áreas dentro da instituição. Para Kanan (2010), o investimento das mulheres nos estudos é devido ao fato delas precisarem mostrar mais conhecimento e competência.

**Gráfico 16** – Escolaridade

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

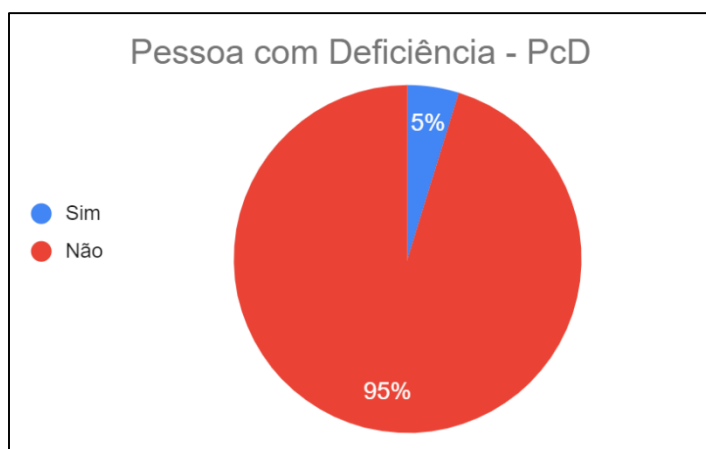
Em relação à *Cor/Raça*, na pesquisa foi considerada a classificação do IBGE e a autodeclaração. Nesse sentido, das gestoras entrevistadas, 43% se autodeclararam parda, 38% branca, 14% preta e 5% amarela, conforme mostra o Gráfico 17. Diante disso, os dados evidenciaram que ainda é baixa a presença de pessoas pretas e amarelas na gestão, além do que não houve nenhuma entrevistada que se autodeclarou indígena. O que ocorre na gestão reproduz ao que ocorre com o total de servidores na UFPA, pois conforme os dados apresentados no *Relatório de Gestão 2021*, os docentes são 64,12% pardos, 26,61% brancos, 7,93% negros, 0,61% amarelos e 0,12% indígenas, já os técnicos são 46,36% pardos, 43,70% brancos, 6,81% negros, 1,07% amarelos e 0,48% indígenas.

**Gráfico 17** – Cor/Raça (IBGE) - Autodeclaração

**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Em relação ao item *Pessoa com Deficiência – PcD*, 95% das entrevistadas afirmaram não ser PcD e 5% afirmou ser PcD, conforme o Gráfico 18. Para maior conhecimento sobre a atuação dos servidores PcD na UFPA, foi realizado levantamento nos documentos publicados, *UFPA em Números 2021* e *Relatório de Gestão 2021*, porém não foi localizada a informação sobre servidores, apenas sobre discentes. Desse modo, evidencia-se que há necessidade de aprofundar estudos sobre as possibilidades de acesso aos cargos de gestão para as pessoas com deficiência.

**Gráfico 18** – Pessoa com Deficiência - PcD



**Fonte:** Elaborada por J. V. Lima (2022).

Além do perfil construído com base na Parte I do roteiro das entrevistas, outras características foram identificadas por meio da análise de conteúdo aplicada nas respostas das perguntas abertas da Parte II do roteiro. Diante disso, com base nas respostas das gestoras foram criadas as seguintes subcategorias: **competências, comportamento, liderança e aparência**.

Durante a pesquisa, na área de *competências*, as gestoras foram questionadas sobre quais critérios acreditavam ter sido essenciais para sua escolha para um cargo de gestão. Em resposta, os critérios mais citados pelas gestoras foram o trabalho na instituição, a capacidade técnica, iniciativa, compromisso, atuação política e confiança, conforme dispõem os trechos abaixo:

Acho que as pessoas me viam como uma pessoa dedicada, uma pessoa com iniciativa. Acho que isso ajudou, compromisso com a universidade (Entrevistada 6).

O trabalho mesmo, porque eu trabalho na [...] desde 2010. Eu sempre fui adjunta do meu colega e então fui escolhida nessa gestão agora e os critérios eu sei que foram trabalhos, até porque o Reitor conversou isso comigo (Entrevistada 7).

Na verdade, eu tenho um histórico de gestão na instituição (Entrevistada 9).

Olha, eu acho que por conta de competências técnicas, anteriormente já conhecidas por meio de ações, projetos dos quais eu já participava. Eu acho que a confiança também, que é uma questão importante para cargos de confiança. As experiências que

eu já tenho na universidade, porque mesmo sendo servidora há pouco tempo, eu já estou na UFPA desde 2007, já passei por vários lugares desde a graduação, com experiências profissionais dentro da universidade. Conheço muito da instituição, conheço as pessoas, tenho essa experiência mesmo de viver a universidade, então acredito que seriam essas as principais, a confiança, a experiência, a vivência de universidade e as competências técnicas na área de comunicação (Entrevistada 10).

Eu acredito que, pelo fato de já ter um trabalho conhecido da Administração Superior, os critérios utilizados foram justamente pensar alguém que começa e termina uma tarefa, que demonstra ter compromisso com a instituição. Eu acho que foi isso que pesou! (Entrevistada 12).

Olha, eu acredito que atuação política (Entrevistada 14).

Responsabilidade, organização, compromisso, eu acho que são critérios que motivam os colegas a indicar “Olha! Vai se candidatar!”. A gente se candidata, mas a gente não se candidata porque quer. Eu acho que ninguém quer muito assumir a tarefa de direção, sabe? É muito trabalhosa! Mas eu acho que algumas coisas animam os colegas, essa questão da organização. Eu acho que a minha expertise também ligada a pedagogia ajuda muito eles a confiarem no meu trabalho mais organizativo de planejamento, essa coisa toda (Entrevistada 19).

Desse modo, pontua-se que algumas gestoras identificaram apenas competências técnicas para sua escolha para um cargo de gestão. No contexto atual, segundo Gomes (2005) não basta apenas competências técnica e intelectual para ocupar cargos de chefia e liderança, é necessário também a competência interpessoal, como a capacidade de inovação e intuição. Vale ressaltar, porém, que tiveram gestoras que não detectaram nenhuma competência para sua escolha. Essas gestoras, em sua maioria docentes, relataram que a sua escolha para o cargo de gestão foi devido ao fato de ninguém querer assumir a gestão, conforme é descrito nos trechos a seguir:

Sinceramente, eu acho que era porque não tinha mais ninguém (risos). Então, ou era a gente ou era a gente! Quem estava no momento, talvez, com mais gás para assumir seríamos eu e a professora [...], então nós assumimos por isso e também por conta que a gente queria dar uma cara diferente para o local, sabe? Nós vimos a oportunidade de a gente tentar aumentar isso aqui, expandir, então a gente veio com uma outra linha de pensamento. Então, o critério inicial era porque não tinha mais ninguém, mas esse critério ele passa além disso, e também por conta de que a gente vinha com esse gás de mudar e de dar uma cara de núcleo de fato, que é o que a gente precisava, se auto afirmar, sabe? Eu acho que a gente tinha capacidade nesse momento que os outros talvez não tivessem. Não estou dizendo que eles não têm, eles têm também, mas eu acho que nesse momento para consolidar o núcleo a gente foi escolhida nesse sentido (Entrevistada 11).

Na verdade, aqui na faculdade de [...] se espera que a professora faça um rodízio e todo mundo em algum momento assuma atividade administrativa, porque, de fato, são todos acadêmicos e o que a gente gosta de fazer é trabalho acadêmico mesmo; o administrativo, no geral, as pessoas não estão dispostas a fazer. Então, a gente tenta fazer um rodízio para que todos assumam em algum momento o cargo administrativo. Eu acho que faz a gente assumir a responsabilidade de que a faculdade tem que ir para frente e alguém tem que fazer o trabalho. A gente se adapta, na verdade, à competência, a gente assume e aprende o que tem que ser feito (Entrevistada 20).



Em relação ao *comportamento*, ao assumir um cargo de gestão algumas gestoras entrevistadas afirmaram que precisaram mudar a maneira de lidar com os servidores de suas unidades, enquanto outras não detectaram nenhum tipo de mudança, conforme expõem os trechos a seguir:

É, senti. Na primeira gestão, eu não mudei muito, então percebi que isso gerava uma confusão nas pessoas. Elas não conseguiam distinguir a [...] que era servidora da [...] que passou a ser uma coordenadora, uma diretora. Então, eu tive que tomar algumas posturas, por exemplo, até o distanciamento das pessoas e tudo mais, para que elas pudessem ter aquele certo respeito, né? Não confundir aquela colega de trabalho com aquela pessoa que tinha necessidade de gerenciar aquela equipe, tudo mais, mas eu tive que mudar essa maneira um pouco (Entrevistada 1).

Sim, certamente, quando você assume um cargo de gestão você tem que mudar, porque você passa a ter uma função de liderança, né? Você tem que mudar sua postura, o seu comportamento, seu trato com as pessoas. Determinada liberdade que você tinha até para brincar, não tem mais essa liberdade tão displicente. Você tem que tomar cuidado com o que você fala, porque tudo isso é interpretado com uma conotação de que você é a chefia. Então, você tem que ter consciência de que se você é chefia a sua opinião, a sua manifestação, mesmo que informal, mesmo que num grupo, é encarada como chefia. Então, a gente tem que manter uma certa postura (Entrevistada 2).

Olha, a gente acaba que tem que mudar, não tem jeito, até porque eu sou uma pessoa que conversa com todo mundo, isso eu não mudei, que talvez tenha sido esse o grande problema, porque eu sou uma pessoa que gosta de amizade. Então, eu sou amiga de todo mundo, mas na hora de aplicar o que tem que ser feito, eu não levo em consideração “Ah, porque tu é minha amiga”, não, isso está errado, não pode ser dessa forma. Então, durante esses cinco anos e isso que eu passei semana passada, eu comecei a perceber que talvez eu tenha que me afastar, entendeu? E isso está muito difícil para mim, porque eu queria que as pessoas entendessem que dá para existir uma gestão e ser amigo das pessoas ao mesmo tempo, entendeu? Mas eu penso que as pessoas elas não entendem dessa forma, desculpa, tá? (choro) (Entrevistada 3).

Olha, pouca, não com os servidores de modo geral, que são nossos colegas e usuários também do próprio serviço, mas na relação com alguns outros dirigentes, poucos, mas eu precisei ser mais assertiva, entendeu? Bem no início do ano passado precisei ser mais assertiva mesmo e aí hoje essas relações estão melhores e aí devo dizer, claro, que alguns deles eram homens, né? Apenas uma dirigente, mas os outros homens e da Alta Administração (Entrevistada 7).

Olha, particularmente, não! Assim, porque é impossível ser uma outra pessoa (risos), eu não sou muito formal no meu trato com as pessoas, eu sou formal quando precisa ser, numa reunião, numa palestra, mas nas minhas relações cotidianas eu sou muito do diálogo, até da brincadeira, uma coisa mais leve para lidar com o outro. Eu não tenho muito o perfil de autoritarismo, sabe? Todos nós somos humanos, às vezes algumas falas nossas podem parecer um pouco autoritárias, mas no geral eu procuro ser bastante aberta com diálogo, até com brincadeiras tanto com professores quanto com técnicos. Claro, independente de eu estar na gestão ou não, se tem algum professor que eu nunca tive coragem de chegar com muita brincadeira, muita leveza, não vai ser como gestora que eu vou chegar. Então, acho que não senti nada de mudança de comportamento (Entrevistada 8).

A partir do comportamento identificado, as gestoras foram questionadas sobre como definiriam seu estilo de *liderança*. Para Ferreira (2019, p. 112) “[...] a liderança é o processo de influenciar o comportamento de outras pessoas para alcançar objetivos em uma dada situação [...]”. Segundo Moreira (2019), citando os estudos de White e Lippitt, os estilos clássicos de

liderança são autocrático, democrático e *laissez-faire*. Diante disso, houve um predomínio de gestoras na pesquisa que afirmaram que são ou gostariam de ser uma liderança democrática, que é aquela que “[...] o grupo e o líder estão no centro das atenções. É baseada na delegação de autoridade, na participação e usa o feedback para treinar [...]” (MOREIRA, 2019, p. 611).

Olha, eu não sei se eu sou, mas eu gostaria muito de ser uma liderança democrática. Eu me lembro quando eu fazia no mestrado, dentro da didática a gente estudava que você tem a liderança autocrática, que é aquela liderança por mandar, a liderança democrática, que aquela que promove um diálogo, e a liderança *laissez-faire*, que deixa como está, tudo está bom, e que se faz líder porque acata tudo. Eu gostaria de ser uma liderança democrática, não sei se sou, porque fazer uma autoavaliação é muito difícil, né? Pode ser que a gente fale e isso complica, mas eu gostaria de ser democrática (Entrevistada 9).

Nossa! Eu nem sei (risos), mas eu acho que seria uma líder que busca diálogo. Com rigor, mas ao mesmo tempo com diálogo (Entrevistada 10).

Eu lidero de uma forma aberta, no sentido de acolhê-los, de recebê-los, de ouvir reclamações, ouvir críticas. Eu considero que seja uma liderança democrática em que cada um pode se expressar, pode falar, discordar do que está sendo feito (Entrevistada 12).

Eu sou uma pessoa que eu trato bem todo mundo. Esse é um princípio meu. Trato bem, trato com educação. Eu digo que eu aprendi a dirigir fazendo teatro, porque eu dirigia espetáculos teatrais e essa experiência me deu a noção de que a direção tem que considerar todas as pessoas, não só considerar as pessoas no sentido de que elas estão lá ocupando espaço, mas considerar as pessoas no sentido de que elas têm sempre alguma coisa para contribuir. O que você precisa é ter estratégia para arrancar as possíveis contribuições. Eu trabalho assim, eu trabalho uma relação horizontal e tentando fazer com que as pessoas colaborem, que elas sempre vão ter alguma coisa que possa somar para o processo. Este é o meu princípio, isto que eu aprendi dirigindo espetáculos teatrais (Entrevistada 16).

[...] Não consigo ver autoritarismo em nenhum cargo dentro da universidade, a gente é muito democrático, sabe? (Entrevistada 17).

Em relação à *aparência*, ao serem questionadas se houve alguma mudança na aparência ou no jeito de se vestir após assumir um cargo de gestão, a maioria das gestoras afirmou não sentir mudança na vestimenta e, inclusive, muitas afirmaram que se tornaram ainda mais feminina, conforme demonstram os trechos abaixo:

Não. É como eu te falo, eu não sou, eu estou no cargo. Então, eu acho que nós servidores públicos nós temos que ter uma postura e modo de vestir independente do cargo. Eu não posso me vestir como se eu tivesse na praia, entendeu? Então não houve mudança no meu estilo. O meu estilo é o mesmo (Entrevistada 13).

Eu nunca mudei o meu estilo de vestir, o meu estilo de ser, para poder me adequar a este ou aquele cargo. Eu sou eu em qualquer cargo que eu esteja ocupando. Eu não preciso me fantasiar de uma outra pessoa para ocupar este ou aquele cargo. Eu sempre me vesti e continuo me vestindo do mesmo jeito (Entrevistada 16).

Olha...muito pouco, acho que até passei a ficar mais feminina (risos), porque a calça *jeans* é muito prática. Eu costumava deixar as minhas outras roupas, vestidos, saias, no guarda-roupa, realmente. Aí eu comecei a retirar, eu digo: “Não, eu tenho que

usar!”. Eu acho que talvez, inconscientemente, mostrar mesmo que tem que se usar esse tipo de roupa, que eu sou mulher e passei a gostar até mais, se tu queres saber (risos) (Entrevistada 7).

Obrigatoriamente, sim! Mas eu nunca deixei que as pessoas me impusessem determinados padrões. Eu não gosto de paletózinho, eu não me impus isso. Eu tentei colocar um salto, mas eu nunca me impus uma coisa que não é o meu estilo. Eu tentei me vestir de maneira mais sóbria, melhor. Às vezes me importo com o tamanho da minha saia ou às vezes não, mas a maioria das vezes sim, mas eu não me impus um padrão que não era. Às vezes a gente começa a ganhar um pouquinho melhor e começa a melhorar a questão da aparência, da vestimenta, de uma bolsa, de um sapato. Importa, né? Importa porque você vai representar a universidade, mas eu não me impus determinados padrões de dizer “Olha! Aqui você tem que vestir determinado terninho”. Eu não fiz isso, porque eu não consegui (risos) (Entrevistada 14).

Segundo Ferreira (2019), no passado as mulheres líderes costumavam reproduzir características masculinas, especialmente na maneira de se vestir. Hoje, as líderes se sentem mais à vontade para assumir suas características femininas. Isso foi detectado na fala da Entrevistada 7 quando afirma que “[...] Eu costumava deixar as minhas outras roupas, vestidos, saias, no guarda-roupa, realmente. Aí eu comecei a retirar, eu digo: ‘Não, eu tenho que usar!’. Eu acho que talvez, inconscientemente, mostrar mesmo que tem que se usar esse tipo de roupa, que eu sou mulher [...]”.

Das gestoras que sinalizaram mudança na aparência ou vestimenta ao assumir um cargo de gestão, os motivos estavam relacionados aos fatores tempo, cobrança e aos novos espaços que passaram a frequentar na instituição.

Teve sim, como a gente transita por várias outras instâncias, que não são só aqui, locais e de convivência diária, a gente transita com outro gestor, com a própria mídia, eu precisei mudar a forma de vestir e de aparência. Eu tinha um cabelo imenso, por conta de muito trabalho que a gente tinha, a gente precisa ser mais prático, não pode demorar muito nas coisas. Então, por exemplo, essas questões de vaidade eu meio que deixei um pouco de lado, porque não dá mais tempo. Então, eu cortei o cabelo curtinho para facilitar, sabe? Então eu me tornei mais prática do ponto de vista da aparência e da forma de me vestir, não tenho mais todo aquele tempo que eu tinha quando eu tinha trinta e poucos anos. Eu precisei ser mais prática na minha aparência, então eu uso sapatos que são rápidos de calçar, o cabelo é curtinho para facilitar o tratamento. Esse tipo de coisa (Entrevistada 11).

Algumas situações, sim! Eu vou te dizer uma coisa, é a parte mais chata para mim, porque eu sou muito simples. Eu sou uma mulher e a gente parece que sente uma cobrança da gente está, de alguma forma, em um certo padrão de cabelo, de vestimenta, de maquiagem. Então, por exemplo, eu não uso maquiagem em nenhum momento, nem quando eu vou para festa eu uso, eu não uso maquiagem. Não tenho um padrão muito chique de vestir, alguns momentos eu me vejo obrigada a vestir algumas roupas mais formais, mas para quando eu vou para algum atendimento, alguma reunião, alguma coisa mais formal, eu sinto essa cobrança, outros eu relaxo, porque eu fico mais à vontade mesmo, mas com certeza tem sim e existe uma pressão que ela é velada para que tu se vista de um jeito, sabe? Principalmente, nessa questão da aparência, não pode nem ficar descabelada, eu estou muito descabelada (risos) (Entrevistada 19).

Diante do exposto na seção, depreende-se que o perfil das gestoras entrevistadas é diverso, o que Gomes (2005) afirma ser característica do Séc. XXI, no qual o perfil das mulheres é diferente daquelas dos séculos anteriores. Apesar de diverso, no perfil das gestoras da UFPA prevalecem algumas características, em sua maioria, elas são docentes, mães, doutoras, pardas e têm uma longa jornada de atuação na universidade. Elas são gestoras que têm uma gama de competências para atuar nos cargos de gestão, buscam ser líderes democráticas e não dispensam a feminilidade.

### 5.3 Oportunidades e Barreiras

Essa categoria foi criada com base na percepção das gestoras sobre as oportunidades e barreiras enfrentadas pelas mulheres para acesso aos cargos de gestão da UFPA. Assim posto, no que se refere às oportunidades para homens e mulheres à gestão, não houve unanimidade entre as gestoras, algumas entrevistadas afirmaram perceber igualdade de oportunidades e outras não percebem essa igualdade. As que percebem igualdade destacaram o fato de visualizarem no seu dia a dia de trabalho muitas mulheres na gestão, em especial na Administração Superior. Dessas gestoras, as que estão há mais tempo na instituição afirmaram que, comparado ao passado, as mulheres estão ocupando mais espaço.

Sim. Se a gente observar as estatísticas de quem ocupa cargo de gestão, isso a gente acompanhava na PROGEP, é, assim, *pari passu*, né? Mais ou menos 50% de homens e 50% de mulheres. É claro que se você vai subindo na hierarquia, você observa que há uma diminuição na presença de mulheres, conforme a hierarquia vai subindo, mas eu creio que essa é uma tendência também na universidade de ampliar esse espaço para a participação da mulher. A gente observa, inclusive, pelas próprias Pró-reitorias, nós temos a [...], a [...], eu, nós somos três, somos sete Pró-reitorias. Tem a Procuradoria também que é uma mulher. A Ascom é uma mulher. A Administração Superior ela tem esse equilíbrio também [...] (Entrevistada 2).

Eu acho que de alguns anos para cá, as mulheres passaram a ter o seu espaço dentro dessa instituição e elas ocuparam cargos, sim, de destaque dentro da instituição, até coisas que você não via. Eu estou aqui há 46 anos e a grande maioria dos gestores eram homens, tinha uma ou outra mulher. A área de pessoal sempre tinha uma gestora, mas normalmente os homens ocupavam os lugares na gestão e de uns anos para cá as mulheres começaram a ter essa oportunidade de também gerenciar, ocupar os cargos de gestão. E o que leva as mulheres é a competência, a responsabilidade, a formação também, porque hoje as pessoas estão buscando mais aperfeiçoamento, hoje tem mais oportunidade de você fazer mestrado, doutorado. Então, isso tudo, a parte do estudo facilita muito esse crescimento das mulheres na instituição, pelo seu estudo, pela competência (Entrevistada 4).

Apesar de perceber presença igualitária de homens e mulheres na gestão, a Entrevistada 2 faz a seguinte afirmativa “[...] É claro que se você vai subindo na hierarquia, você observa que há uma diminuição na presença das mulheres [...]”. A visão da gestora é o que Ferreira

(2019) chama de pirâmide invertida de gênero, onde as mulheres estão mais na base que no topo.

Dando continuidade, ao indagar essas gestoras que percebem igualdade de oportunidades sobre quais fatores acreditavam ter contribuído para tal situação, estas destacaram o papel do atual Reitor da UFPA e também a busca das próprias mulheres por ocupar esses espaços.

Eu visto a camisa da UFPA. Eu gosto muito da UFPA. Amo demais. Fui formada aqui e cuido daqui também. Então, eu acho que a UFPA, sim, ela oportuniza o acesso igualitário a homens e mulheres aos cargos de gestão. Eu nunca fiz essa métrica, mas eu imagino que deve ter muito mais mulheres na UFPA na gestão do que homens. Eu me sinto muito à vontade nesse cargo, porque eu também vejo outras mulheres nos mesmos cargos e isso me empodera. Então, eu vejo que posso gerir e posso crescer e assim por diante. A UFPA ela oportuniza muito a gente, o professor Emmanuel Tourinho é uma pessoa que nos abre muito as portas, nos escuta muito e isso eu falo a ele. Ele é um amigo que nos ouve, não somente um Reitor, ele nos assiste muito, isso eu agradeço imensamente (Entrevistada 11).

Eu acho que gestão superior contribuiu muito para isso. Quando a gente tem um gestor que tem um olhar como o Professor Emmanuel, um olhar para todos, as coisas elas andam melhor. Ele não admite discriminação, preconceito, ele é contra isso, então eu acho que isso aí ajudou muito, porque toda a gestão dele procura trabalhar nessa linha (Entrevistada 13).

Eu acho que a própria busca da mulher por esse espaço. Ela foi para o mundo, ela buscou se qualificar, porque para nós enquanto donas de casa, mãe de família, sempre foi um processo mais difícil de tu buscares a qualificação adequada para o exercício de determinados cargos [...] (Entrevistada 15).

No tocante às gestoras que não percebem igualdade de oportunidades para homens e mulheres na gestão, o motivo mais destacado foi o fato de a UFPA nunca ter tido uma Reitora, conforme trechos a seguir:

Eu acho que aqui ainda temos dificuldades de acesso da mulher aos cargos de gestão, tanto que nunca tivemos uma mulher Reitora. Acho que isso fica evidente em diversas maneiras [...] (Entrevistada 6).

Eu ainda não acho! Nós não tivemos até agora na universidade, em 60 e poucos anos, uma mulher Reitora. Eu acho que a gente precisa avançar. Até agora nós não tivemos Reitores negros. Precisamos avançar muito mais! Precisamos ter mais mulheres no poder! A gente tem mulheres ocupando cargos, mas o cargo maior até agora nenhuma mulher chegou. Todas as mulheres que passaram pela Reitoria ocuparam cargo de Vice-Reitora ou de Pró-Reitora (Entrevistada 16).

Eu acho que precisa melhorar, né? Se a gente olhar a Reitoria, quando teve uma Reitora mulher, né? Acho que diretora desse instituto, acho que só teve duas na história desse instituto. Eu acho que a Pró-reitoria está melhorando, tem bastante mulheres na gestão, mas eu acho que a UFPA ainda precisa melhorar bastante nesse quesito (Entrevistada 20).

No que diz respeito às barreiras, assim como nas oportunidades, não houve unanimidade no posicionamento das gestoras, algumas afirmaram que há barreiras para acesso aos cargos de

gestão na UFPA e outras defenderam que não há barreiras. As gestoras que não detectam barreiras justificam seu posicionamento afirmando que não é algo institucional, ou seja, não há um impedimento por parte da universidade para a ascensão das mulheres. Outro fator citado é que para elas as mulheres podem conciliar a gestão com as demais atividades. Nos trechos abaixo são apresentados esses posicionamentos:

Barreiras pessoais, eu acho. Eu acredito que tenha mais barreiras, assim, a mulher ela sempre teve, tradicionalmente, de cuidar da casa, cuidar dos filhos, então quando ela tem essa função ela é cobrada de duas formas, ela tem que estar presente na instituição, mas ela também tem que dar conta do lar, tem que dar conta dos filhos. Quando a mulher ela é casada, mas não tem filho, é solteira, já é um pouco mais fácil, né? Porque ela não tem esse compromisso. Mas, assim, barreira institucional, dizer alguma cobrança com relação a isso, eu nunca percebi (Entrevistada 1).

Olha, eu não vejo uma barreira assim em relação à universidade em si, né? Hoje a tendência é que isso sejam as mesmas barreiras tanto para homens quanto para mulheres. Eu não sei se é porque eu não sofri, então é difícil eu falar. Eu tenho certeza que muitas pessoas, certamente, sofrem e poderiam falar. Eu posso falar da minha experiência, eu nunca senti nenhum tipo de dificuldade por ser mulher, como eu te falei, eu senti por ser técnica. Imaginam que eu seja docente por eu estar em cargo de direção. Eu vejo os meus colegas de trabalho homens com as mesmas dificuldades que eu, até porque a sociedade está mudando, né? A gente tem uma equipe muito boa, então os homens são super pais também, donos de casa também. Então, aqui eu não sinto muito isso, as mesmas dificuldades que eu sinto são as mesmas que eles sentem, a dificuldade de estar longe dos filhos, de ter que auxiliar nos trabalhos domésticos, terem que auxiliar as suas esposas em relação ao cuidado dos filhos, são as mesmas dificuldades (Entrevistada 2).

Eu entendo que não existem essas barreiras, tá? Eu acho que as mulheres tem como conciliar essas coisas e eu não vejo que as mulheres têm barreiras para exercer um cargo de gestão. Eu não percebo essas barreiras. Nunca percebi essas barreiras (Entrevistada 4).

Eu acredito que não existe nenhum tipo de barreira, porque desde que a pessoa tenha competência é o que vale. O que predomina é a competência da pessoa, o conhecimento (Entrevistada 13).

Em relação às gestoras que afirmaram que existem barreiras que dificultam ou impedem a ascensão ou permanência das mulheres em cargos de gestão na UFPA, elas justificaram apontando fatores que foram agrupados nas seguintes subcategorias: **dupla jornada de trabalho, preconceito de gênero, machismo estrutural, necessidade de provar competência e teto de vidro.**

É, tem barreira sim, eu acho que continua tendo barreira da seguinte forma, a mulher está lá e engravida: “Ah! tá vendo!”. Tipo assim, se fosse um homem a gente não teria esse problema. Eu percebo que às vezes escapa sem querer em colegas tanto homens quanto mulheres esse tipo de comentário [...]. Um dia desse eu escutei um comentário, e ele que se diz ser mente aberta, mas ele fez o comentário que escapou sem querer “Ah! tem que pensar se coloca a fulana aqui e tal, porque ela tem um filho doente”. **Se fosse um homem o filho doente ia contar para ele subir ao cargo?** Por que que essa responsabilidade é da mulher? A menos que ela esteja separada e tal, mas essas barreiras elas continuam, né? Da responsabilidade feminina de **dar conta do trabalho**



**aqui, dar conta do trabalho em casa, dar conta da tarefa do filho para escola.** Na análise de você fazer opção por uma pessoa ou outra, esses aspectos contam, sabe? Ainda tem essas nuances que não estão mais tão explícitas, machismo mais forte, mas estão implícitas e aparecem subjetivamente em algumas falas. De certa forma, isso se constitui ainda como elementos que geram barreiras para mulheres (Entrevistada 8, grifo nosso).

Eu vejo que a questão de **maternidade** mesmo, que vai tirar licença ou se ainda tiver em período de ter filho, eu acho que essa questão da maternidade é uma barreira. Essa questão de considerar o que a gente fala. A criação estrutural do homem, como a gente cria, acho que eu também criei o meu filho com muito “frufu”, a geração do meu filho já é menos preconceituosa. Mas, assim, **da mulher ser escutada mesmo, de considerar realmente a tua opinião**, o teu parecer, muitas das vezes as coisas ainda são de maneira diferenciada, sabe? Eu acho que isso é uma barreira (Entrevistada 14, grifo nosso).

Eu não sei te dizer, eu acho que, hipoteticamente, se você for ver os institutos que têm as chamadas disciplinas, licenciaturas ou cursos das ciências duras das engenharias você vê menos cargos de mulheres assumindo a direção, talvez porque lá tenham menos mulheres. Talvez a maior barreira mesmo seja o **preconceito de gênero**, de achar que **nós não temos condições, competências**, para assumir uma gestão que historicamente foi assumida por homens. Eu não vejo muito, mas talvez porque aqui as mulheres dominem (Entrevistada 5, grifo nosso).

As mulheres enfrentam barreiras para esses cargos de gestão, né? Então, para uma mulher se candidatar a gestora ela tem que **superar preconceitos** dos colegas, ela tem que ter um arranjo familiar que permita que ela fique mais tempo na universidade, nem sempre ela tem. Então, se **exige um esforço maior do que para a maioria dos homens**. Então, é difícil para uma mulher acessar um cargo de gestora. Para que ela possa ascender, ela tem que fazer um esforço um pouco maior, ter um nível de dedicação maior ainda para que ela tenha algum destaque. Então, nem todas as mulheres conseguem fazer um arranjo familiar, porque, assim, em muitos países você consegue ser ou professora ou pesquisadora, aqui a gente é professora, é pesquisadora, é gestora [...] (Entrevistada 6, grifo nosso).

Olha, eu ainda digo que a mulher tem que mostrar coisas que o homem não tem, **ela tem que demonstrar que é competente, tem que demonstrar que é uma pessoa que consegue fazer gestão**, alguns requisitos que às vezes não é cobrado do homem, isso tem! Nós ainda, na qualidade de mulheres, temos que demonstrar isso. Somos reconhecidas? Acho que, atualmente, a nossa universidade é uma instituição que já reconhece isso sem problema nenhum, mas ainda temos que demonstrar, pois nós somos avaliados, por exemplo, por alunos que não tem essa compreensão. Então, nós mulheres temos uma série de entraves que nós temos que justificar a nossa ascensão aos cargos de gestão (Entrevistada 9, grifo nosso).

Eu acho que há barreiras, mas que não são exclusivas da UFPA, acho que são barreiras sociais mesmo, ainda dessa visão do que que é a líder feminina, a líder mulher. No dia da mulher, eu comecei meu dia tão estressada, porque meu pai estava ouvindo uns comentários de um canal de esquerda, o cara parabenizando as mulheres e que inclusive a chefe dele era mulher e que ele adorava ser liderado por mulher, porque são pessoas pacíficas e bondosas. Aí eu fiquei atacada desde cedo. Eu não posso considerar que eu sou uma pessoa rude, eu até tenho um perfil mais pacífico mesmo, fujo de confusão, mas não quer dizer que uma líder mulher não possa ser rigorosa, porque ela já se caracteriza não como mulher, **então o que se espera da líder mulher é isso, que ela seja pacífica, bondosa, acolhedora e aí se ela foge desse perfil ela já é tratada como uma ditadora** [...] (Entrevistada 10, grifo nosso).

Olha! As principais barreiras elas decorrem desse **machismo estrutural**, por exemplo, as mulheres são ótimas pesquisadoras, você tem mulheres pesquisadoras maravilhosas, mas o trabalho delas parece menos. E aí sempre tem aquela coisa, ela é

mulher, ela pode engravidar, ela vai ter licença maternidade e ela vai ter que parar seu trabalho. Isso não acontece muitas vezes, as mulheres têm filhos e continuam trabalhando, mas em tese elas não estariam trabalhando. Essa é que é a questão, tá? Então, o machismo estrutural ele impede a ascensão da mulher em todos os campos e não é diferente na academia (Entrevistada 16, grifo nosso).

A primeira coisa é esse **machismo estrutural**. O machismo estrutural ele está nos homens e nas mulheres, essa é a grande barreira, porque nós precisamos lidar com esse comportamento machista todos os dias, é uma brincadeira, uma chacota, um risinho, um desmerecimento, o não perguntar para ti, perguntar para o vice porque ele é homem e tu é mulher. Então, essa estrutura patriarcal, esse machismo estrutural, é a nossa grande barreira, porque a universidade não está descolada da sociedade, essa é a grande barreira na sociedade também, né? Então superar e enfrentar isso é um grande desafio [...] (Entrevistada 19, grifo nosso).

O incômodo demonstrado pela Entrevistada 10 na fala “[...] então o que se espera da líder mulher é isso, que ela seja pacífica, bondosa, acolhedora e aí se ela foge desse perfil ela já é tratada como uma ditadora [...]” reforça aquilo que Gonçalves (2020) afirma de que não se pode reforçar que a liderança feminina é exercida com emoções, desconsiderando a parte racional. Além das barreiras de gênero, houve barreira que foi pontuada especificamente pelas gestoras técnicas administrativas, que foi a relação entre técnicos administrativos e docentes:

Não, barreiras tem e ainda na UFPA tem barreiras geradas principalmente pela questão de categoria docente e técnico. A gente entrava pelo concurso e havia algumas situações em que o quadro docente nos via como complementar, no sentido até mesmo de não enxergar a gente como profissional. Então, quanto mais concursos aconteceram e mais gente jovem foi entrando por esse concurso, a gente foi estabelecendo essa relação que é profissional. Ainda temos, mas já foi bem pior, eu estou falando de um modo geral, homens e mulheres, do quadro técnico administrativo na relação com o quadro técnico docente, principalmente quando a nossa chefia imediata é do quadro docente. Dos últimos anos, alguma barreira ainda por conta de justamente sermos mulheres do quadro técnico, então se antes era muito questionado, hoje é sempre perguntado: “Ah, mas por que uma técnica?!”, “Ah, mas por que não é uma docente?!”. Então, eu acho que isso é uma questão que as próprias mulheres trabalhadoras da universidade precisam entender que a nossa luta ela está acima da questão corporativista de categoria, entendeu? Então ainda temos isso acontecendo. Aí a gente tem que se firmar em dobro, não é só para o quadro docente como um todo, por ser mulher, ou para o quadro geral de servidores, é para o quadro docente e feminino ainda por cima (Entrevistada 7).

A partir das barreiras destacadas, buscou-se compreender melhor como as gestoras têm enfrentado essas barreiras. Em relação à *dupla jornada de trabalho*, Ferreira (2019) afirma que a maior parte das mulheres tem o trabalho dentro e fora de casa. Desse modo, nesta pesquisa, as gestoras foram perguntadas sobre a conciliação entre *maternidade* e gestão. Além disso, buscou-se saber delas sobre a responsabilidade pelas *tarefas domésticas* da casa. Em relação à primeira pergunta, as gestoras mães deram as seguintes declarações:

Ter um filho e trabalhar é muito difícil (Entrevistada 2).

Quando você assume um cargo de gestão, você assume uma série de responsabilidades e que você tem que dar conta, independente do seu problema lá fora, do lar, da família.



Então, o que acontecia, eu sempre busquei ter uma pessoa de confiança para cuidar das minhas crianças quando eu vinha trabalhar. Quando adoeciam, muitas das vezes você se ausentava, mas era um dia, ou você deixava tudo organizado e ficava de sobreaviso, qualquer intercorrência você corria para dar assistência, mas eu não deixava que essas coisas ficassem mais para lado do lar do que do trabalho, eu sempre procurei ter muita responsabilidade com aquilo que eu fazia, com aquilo que eu era devido fazer no trabalho. Então, eu nunca deixei que as coisas...como às vezes a gente presenciava as pessoas dando pouca importância para o seu trabalho e olhando mais o outro lado...eu sempre tentava conciliar as duas coisas, para que uma não prejudicasse a outra (Entrevistada 4).

Eu acho que não é uma liga boa. Hoje eu avalio que não é uma liga boa. Pra mim não foi uma liga boa, porque termina que o cargo de gestão você não tem uma agenda que você seja dona dessa agenda. Cargo de gestão você faz uma agenda e de repente ela muda, então se você precisa chegar em casa às cinco, você chega às oito, chega às nove. Então, isso foi uma coisa que me consumiu muito, foi o tempo (Entrevistada 5).

Eu acho que nós ainda não avançamos muito nesse quesito. Nós sempre temos o terceiro turno de trabalho, a mulher sempre tem o terceiro turno de trabalho. Foi difícil, mas eu tenho um marido que sempre me apoiou muito, se eu não tivesse o marido que eu tenho, eu talvez não conseguisse ter o casamento que eu tive até hoje, porque a gente nota que a grande parte das mulheres que assumem cargo de gestão elas optam por isso e não tem mais o casamento, né? Eu sempre digo que ele me ajudou bastante, dividíamos tarefas, mas, assim, sinto que meus filhos foram sacrificados [...] (Entrevistada 9).

Tinha pessoas em casa que me davam esse suporte. O meu ex-marido nesse momento morava em Brasília, então morava comigo também a minha mãe e uma tia que é deficiente visual. Então, além da figura de uma funcionária que sempre me ajudou, a minha mãe e a minha tia estavam em casa. Elas me ajudavam quando eles estavam em casa, mas de manhã cedo era eu que as levava para o colégio. Na hora de buscar, eu pagava transporte ou então essa moça que era minha secretária ia e pegava táxi e voltava com eles (Entrevistada 15).

Existe um dilema na vida das mulheres em geral, né? Se você vai ser exclusivamente uma mãe ou se você vai ser uma mãe profissional. Então, quando você se torna uma mãe profissional e você vai para o mercado de trabalho realizar as coisas, isso é cobrado de você, você mesmo se cobra, porque você deixa o seu filho com uma babá, deixa na creche, deixa com parentes. Então, isso é cobrado da gente. É um dilema. Isso é um dilema mundial [...] (Entrevistada 21).

Diante disso, ao analisar a fala das gestoras, nota-se que conciliar a maternidade e a gestão tem sido um desafio para as mulheres. Conforme exposto por elas, o apoio de um familiar, do marido ou de uma funcionária torna-se crucial para que elas consigam realizar suas atividades na função de gestão. Essa ajuda também foi confessada pelas gestoras no que se refere às tarefas domésticas. Apesar de algumas gestoras assumirem ser a principal responsável na decisão sobre os afazeres do lar e atividades dos filhos, a ajuda de alguém é indispensável para a execução, principalmente de outras mulheres, conforme pontuam Melo e Thomé (2018).

Hoje eu sou divorciada e moro só. Eu sou a principal responsável pelas tarefas domésticas, mas eu tenho uma diarista que, eventualmente, me ajuda nessas tarefas. Quando eu era casada e quando os filhos moravam comigo da mesma forma eu sempre fui a responsável, daí eu tinha uma pessoa permanentemente comigo, porque eu tinha uma família maior (Entrevistada 15).

Lá em casa a gente sempre dividiu bem, eu e o meu marido, as tarefas da casa, mas a gente sempre tem uma pessoa que nos ajuda (Entrevistada 16).

[...] A gente sempre teve apoio, sempre teve babá quando eles eram crianças e uma secretária do lar que ajuda a gente. Hoje eles já são adultos, a gente divide quem faz a tarefa, cada um organiza seu quarto, as suas coisas. Mas, assim, de forma geral é mais a mulher, né? A gente controla tudo para deixar organizado o ambiente de casa, a gente acaba sendo protagonista (Entrevistada 17).

É, eu sempre tive alguém para me ajudar nessa parte, alguém de confiança para ajudar nas tarefas da casa, como também ter alguém responsável em ficar com as crianças quando eu ia para o trabalho (Entrevistada 18).

É, eu tenho uma pessoa que ajuda e também divido alguma coisa com a minha filha. A gente vai levando. Somos só nós duas na casa, então não é muita coisa para fazer e tem a pessoa que ajuda também. É tranquilo (Entrevistada 21).

Vale destacar, porém, que há gestoras que afirmaram não ter apoio nas tarefas da casa ou mesmo nas atividades dos filhos:

Eu! Eu tenho que fazer tudo quando eu chego em casa, até comida para o deixar para o meu filho (Entrevistada 13).

A principal responsável pelas tarefas domésticas da minha casa sou eu, então eu lavo o banheiro, eu limpo a casa, eu passo pano, eu lavo a roupa, eu faço a comida, eu levo as crianças na escola, eu vou buscar as crianças, eu levo nas atividades extracurriculares, levo para as atividades de lazer, religiosas, tudo sou eu! Eu, compartilhada com eles três, com as três crianças, né? Então, eu tenho literalmente uma dupla jornada de trabalho. Meu dia começa quando eu deixo eles na escola, venho para faculdade, próximo de meio-dia eu tenho que sair daqui correndo, porque eu tenho que pegar eles na escola e vou para casa, faço o almoço, que eu já deixo uma coisa mais encaminhada, já tirei do congelador. Às vezes, eu tenho que voltar para cá, como hoje, eu tinha reunião, eu tinha você. Outras vezes, eu posso ficar em casa à tarde fazendo coisas de lá, cuidando deles de lá, e resolvendo coisas da faculdade de lá. Às vezes, eu tenho reunião à noite, tenho que vir para cá à noite. Então, é literalmente uma dupla jornada mesmo, sou uma escrava do lar (risos) (Entrevistada 19).

Ainda no contexto do lar, tendo em vista que a pesquisa aconteceu no momento da Pandemia Covid-19, as gestoras também foram questionadas sobre como foi conciliar o trabalho na gestão e o trabalho remoto. Em sua maioria, as gestoras afirmaram que sentiram um aumento na carga de trabalho, pois não conseguiam delimitar o horário de iniciar e de terminar o expediente. Ademais, elas também destacaram a dificuldade em separar as atividades do lar e do trabalho, tendo que fazer as duas ao mesmo tempo.

[...] O que foi ruim coincidir é que eu descobri que realmente para mim eu não gostei. Eu não gosto, porque além de eu ter que está fazendo tudo, eu tinha impressão que até meia noite eu estava olhando sistema, fazendo alguma coisa, porque tinha que mesclar, ora estava fazendo uma atividade da casa, varrendo, limpando, outra ora indo para o sistema, vendo e-mail, porque tudo é 24 horas, tem e-mail que chega toda hora, de manhã, de tarde, de noite. Acho complicado para mim essa fronteira, eu não sei estabelecer no trabalho de casa, por isso que logo que deu eu comecei a vir sozinha mesmo (Entrevistada 7).

Foi o caos (risos). Todos nós na verdade. Em casa você tem as tarefas e eu tive que trabalhar isso na cabeça para ter uma disciplina para não interferir uma coisa na outra. Mas, olha, um dia desses chegou o homem com o gás lá em casa, tinha acabado o gás e eu estava no meio de uma reunião, aí eu falei: “Eu vou já dar uma fugidinha, desligar a câmera e o microfone e vou pagar o gás” Justamente nessa hora a minha colega ficou: “[...], tu recebeste aí o documento?” Aí quando eu voltei eu falei: “Ah! Gente, desculpa, fui pagar o gás”. Todo mundo riu. Por quê? Porque acaba ainda fazendo essa mistura do negócio (risos) (Entrevistada 8).

Em relação à subcategoria *preconceito*, perguntou-se às gestoras se já haviam sofrido algum tipo de preconceito em seu trabalho como gestora. Em sua maioria, elas reportaram ter sentido preconceito ligado ao gênero, que partiram não só de homens, mas também de outras mulheres.

[...] Eu já fiz uma entrevista sobre essa mesma temática de mulher na direção, eu acho que ano passado, e a minha resposta ano passado foi não, mas hoje eu te digo que sim, porque essa semana agora que passou ficou nítido que a pessoa não estava respeitando por eu ser mulher e o pior de tudo que não era um homem, era uma mulher, entendeu? [...] (Entrevistada 3).

Já. Pois é, na eleição, como eu falei ainda agora, a nossa eleição foi bem difícil, teve esse episódio de um professor que a gente estava pedindo para passar em sala e ele saiu da sala e falou para todo mundo: “Essas aí são duas largadas de marido!”. Já tive também episódio de assédio, de professor entrar e me olhar de cima a baixo e dizer: “Ai desculpa, mas é muito difícil não fazer assédio com uma pessoa como você”. Ou das pessoas acharem “Ah, será que tu vai conseguir? Porque tu tem filho e tal”. Então, esse tipo de coisa eu ouvi muito nesse processo de gestão (Entrevistada 6).

[...] A gente acaba percebendo, não só eu, tem uma outra professora que já foi coordenadora (inaudível), que você sempre tem que está o tempo inteiro provando que você tem competências para a resolução das coisas. Os homens não ficam o tempo inteiro provando, trabalhando muito para dizer: “Não! Está aqui, fiz, está aqui”. Então, é uma coisa muito subjetiva, não tem diretamente. E não é só de homens em relação as mulheres, tem muitas mulheres também que às vezes acham que a palavra masculina, de um outro professor, de um outro gestor, parece que tem uma validade maior [...] (Entrevistada 8).

É, aqui, eu senti, mas todas as pessoas que fizeram esse preconceito contra mim depois se prontificaram a desdizer e a justificar o preconceito dizendo que estavam errados [...] (Entrevistada 9).

[...] Mulheres, de uma forma geral, quando você participa de reuniões, dependendo da composição do grupo que está formado ali, você tem disputas dos discursos, então você é interrompida, falam mais alto com você, dependendo da composição e dependendo das pessoas também, há homens mais incomodados com a presença de liderança feminina do que outros. Então, sim, posso afirmar que sim. Esse papel da liderança feminina incomoda e eu acho que no meu caso também a coisa de ser mais jovem do que a faixa etária dos gestores [...] (Entrevistada 10).

Com certeza, principalmente pelo fato de ser mulher, o fato de ser mulher em um ambiente acadêmico que era muito masculinizado. A gente trabalha com ecologia aquática e pesca, pesca é pescador, a gente quase não ouviu falar em pescadora, então quando a gente adentra esse mundo a gente passa sim por essas pessoas e o machismo é imperativo nessa área. Por exemplo, nas indústrias de pesca, que a gente tem projetos, quando a gente quer fazer um experimento os caras perguntam logo: “A senhora já embarcou?!”, sabe? (risos). Tipo assim, “Você já conhece de fato a realidade?!” Eu digo: “Já embarquei muito, então eu estou aqui com um propósito e

eu tenho experiência sim, tá?! Embora eu não pareça, mas eu tenho experiência” (Entrevistada 11).

[...] Na verdade, o que as pessoas têm às vezes é aquela questão “Ah! Olha, ali vai me acompanhar determinada pessoa, porque é homem, porque minha mulher pode ficar com ciúme”. Aí, eu não vou, entendeu? Tem umas situações assim (Entrevistada 14).

Sim! Eu sinto porque a nossa faculdade é uma faculdade predominantemente masculina e eu percebi vários comportamentos no momento que eu assumi também porque sou uma mulher negra, com uma aparência muito jovem, apesar de que eu não sou tão jovem, mas eles brincam comigo “Olha! É caloura” e tudo isso gera insegurança. [...] No início da minha gestão, por exemplo, alguns colegas eles não se direcionavam a mim, eles se direcionavam ao meu colega vice que é homem. Eles não falavam comigo, eles não me perguntavam, eles perguntavam para ele e ele mandava para mim. Aí eu dizia assim: “Você não vai responder! Eles têm que perguntar para mim!”, porque se eu respondo para ele, ele usa a minha resposta e...tá...resolveu, mas eles têm que aprender a lidar comigo, eu que vou responder (Entrevistada 19).

A situação relatada pela Entrevistada 10 sobre ser interrompida em reuniões é citada por Ferreira (2019) como *manterrupting*. De acordo com a autora, as mulheres costumam ser interrompidas muito mais que os homens. Já o relatado pela Entrevistada 11 sobre o preconceito com mulheres na pesca nos faz lembrar a pesquisa de Maués (1993) sobre a vedação da atividade de pesca para as mulheres em Itapuá e a pesquisa de Cardoso (2007) na vila de Guajarubal no qual foi constatado que o trabalho das mulheres caboclas era pouco valorizado pelos pescadores.

Além do preconceito ligado ao gênero, houve gestora que relatou já ter sofrido racismo. Para Ferreira (2019), a mulher negra sofre dupla discriminação, a de gênero e a de raça, conforme é possível verificar na fala da Entrevistada 16:

[...] Quando eu estava no [...] eu sentia que as pessoas estranhavam quando chegavam para falar com a direção e a direção era eu. Quando eu fui para a [...] foi muito mais forte. Eu enfrentei racismo no processo da campanha, racismo muito forte [...] (Entrevistada 16).

Em relação à subcategoria *teto de vidro*, que é uma barreira transparente e forte (STEIL, 1997), ela foi inserida na pesquisa tendo em vista que em mais de 60 anos nunca teve uma Reitora na UFPA. Diante disso, perguntou-se às gestoras entrevistadas o que elas achavam que contribuiu para essa situação. As suposições apresentadas pelas gestoras foram de que os homens se candidatam mais que as mulheres, pois elas assumem mais responsabilidades por outras tarefas ou mesmo porque elas não se sentem preparadas para assumir o cargo. O outro fator destacado pelas gestoras foi o machismo estrutural. Há uma gestora também que acredita ser apenas uma questão de tempo para que uma mulher se torne Reitora.

Nós já tivemos Vice-Reitora. Eu acho que, talvez, a própria condição delas em se olhar. Eu acho que muitas mulheres até tem o potencial, mas não se acham preparadas para aquele exercício, porque existe isso. Ao me comparar com os meus colegas

homens neste universo, eu acho que eu não consigo segurar a onda do cargo que me exige tanto. Eu acho que é mais a mulher pela mulher, ela se olhando e não se achando capaz. Existem esses fatores que corroboram, como foi no meu caso, que eu disse para você, filho pequeno que pode impedir. Mas, hoje, para eu ser Reitora, eu já passei muito por isso, eu já consegui a qualificação para isso, mas eu acho que é de cada um, eu não acho que seja institucional a opção pelos homens. Quando eu falo institucional é “Ah! A universidade só quer homens!” Não! Eu acho que é porque os homens se colocam, os homens de uma certa forma eles estão mais liberados para isso. A qualificação é a mesma, porque se eu penso na Reitoria é porque eu já cumpri os requisitos que me habilitam ao exercício desse cargo, mas aí sou eu comigo, eu de me colocar à disposição da comunidade. É vender as minhas ideias para o exercício daquele cargo e ser convincente. Aí, é lógico, buscar as alianças, mas primeiro precisa ela querer, a mulher se achar realmente preparada para isso (Entrevistada 15).

É o machismo estrutural, né? Que está aí e que impede que as mulheres cheguem ao poder. Da mesma forma eu digo em relação às pessoas negras é o racismo estrutural também (Entrevista 16).

Eu sempre penso nisso! A gente já teve Vice-Reitora e não consegue moldar, talvez é esse foco masculino que eu te falei, que é mais dedicado a estar presente nas ações, a mulher ela precisa se dividir mais em outras tarefas, multitarefas. E aí talvez seja essa frente mais forte e a gente começar a mudar esse cenário. Eu penso nisso! Eu penso bastante! Vejo que já está na hora de ter uma Reitora mulher e a gente discutir bastante sobre isso, mas geralmente pelo foco, pela presença do homem não passando por um processo de administração de outras coisas, de outras funções fora da universidade, ele é mais focado e acho que aí eles ficam mais à frente para serem eleitos. Mas eu acho que a tua pergunta é muito pertinente, a gente deve pensar nisso (Entrevistada 17).

Eu não teria informações, apesar de estar no cargo de gestão e já estar há bastante tempo, mas eu acho que é uma questão estrutural mesmo a nível de Reitoria. Eu acho que é uma questão mesmo até da própria mulher se candidatar, eu não tenho lembranças, tirando a Profa. Regina Feio. Eu acho que é um cargo que tem muita concorrência e ainda há um predomínio muito dos homens. [...] Então, apesar de talvez não estar no cargo máximo, no topo da instituição, mas eu acho que as mulheres estão presentes nessa composição da gestão. Eu, particularmente, acho que é uma questão de oportunidade, vai chegar o momento! Eu não interpreto como se fosse uma questão de preconceito, de bloqueio, de barreiras. Acho que é uma questão mesmo de temporalidade, acho que com o tempo vai acontecer naturalmente e nós teremos uma Reitora (Entrevistada 18).

Eu acho que as mulheres não se candidatam. [...] Elas precisam acreditar nelas mesmas, de que elas têm competência, de que elas podem chegar lá. Não existe barreira, entendeste? Não existe barreira! É como a presidenta, ela se candidatou, fez uma campanha e ela se elegeu. É assim! Simples assim! (Entrevistada 21).

Na UFPA, pontua-se que o maior cargo ocupado por uma mulher foi o de Vice-Reitora, o mesmo que também foi constatado por Campos *et al.* (2017) nas universidades de Minas Gerais. As mulheres que já alcançaram esse cargo na UFPA foram as docentes Zélia Amador (1993-1997), Telma de Carvalho (1997-2001), Marlene Freitas (2001-2005) e Regina Feio (2005-2009). Das 4 mulheres que já atuaram no cargo, 2 participaram dessa pesquisa. Isto posto, quando questionadas sobre sua participação no cargo, elas compartilharam as seguintes experiências:

Olha...para mim foi muito bom. Foi uma experiência fantástica. Conheci a universidade e conheço hoje ainda como ninguém. Acho que foi uma boa gestão. Eu

já tinha sido dirigente, mas eu era dirigente só do [...], que é um espaço relativamente pequeno dentro da instituição. Como Vice-Reitora eu tive a oportunidade de conhecer a universidade no seu todo e ter que lidar com ela com todas as atividades que essa instituição exerce. [...] Eu aprendi muita coisa naqueles quatro anos que eu fiquei na Vice-Reitoria (Entrevistada [...]).

Olha, eu ainda considero que muitas vezes a mulher é ainda procurada para ser vice. Então, todo mundo acha que se você tiver uma vice mulher você tem mais probabilidade de angariar votos, de ter uma gestão menos masculina e tal, mas eu tenho uma experiência que eu me candidatei a Reitora e não ganhei. Uma parte que eu justifico ou analiso que tenha acontecido foi questão de gênero. Infelizmente, a Universidade Federal do Pará é uma universidade altamente engajada, comprometida com a sociedade, com as questões de gênero, mas ainda não teve nenhuma Reitora mulher. Eu confesso a você que eu senti isso na minha campanha, como se a mulher não desse conta da gestão maior (Entrevistada [...]).

Além do cargo de Vice-Reitora, as mulheres já alcançaram às Pró-Reitorias, as direções/coordenações das unidades da Administração Superior e dos institutos e núcleos. Diante disso, as gestoras entrevistadas foram questionadas se já consideravam que haviam chegado ao topo de sua carreira na UFPA. Para as que afirmaram que já atingiram o topo, os motivos destacados foram o desinteresse em outros cargos de gestão e também a proximidade da aposentadoria.

Ah! Eu acredito, porque eu estou cansada (risos). Eu já estou pensando na minha aposentadoria. Para ser sincera, assim, eu não fico almejando cargos, né? As coisas vão acontecendo meio que acidentalmente. As pessoas me empurrando, às vezes incentivando. Até pela necessidade do ambiente de trabalho “Ah! ninguém quer assumir”, aí tu vai pelo convencimento dos colegas, mas eu não tenho essa perspectiva, sabe? “Ah, daqui eu quero ser diretora, quero ser pró-Reitora”. Não! (Entrevistada 8).

[...] Em cargo de gestão, como eu nunca tive expectativa de estar assumindo cargo de direção, Pró-reitoria, então eu acredito que eu estou muito satisfeita dentro das minhas perspectivas pessoais (Entrevistada 18).

Dentre as gestoras docentes que afirmaram não ter chegado ao topo da carreira na UFPA, o principal motivo destacado por elas também não estava relacionado a um cargo de gestão, mas sim a área da docência. Para estas gestoras, o topo é ser professora titular e a gestão entra como um complemento.

Por mais que eu tenha atuado em uma série de projetos mais voltados para essa questão da gestão e da prática, meu objetivo de carreira é seguir a carreira docente, então eu não tenho planos muito ambiciosos, digamos assim, para a carreira de gestão. Apesar de que, inevitavelmente, a carreira docente demanda que a gente tenha essa atuação na gestão também, porque você tem uma série de cargos no âmbito das unidades acadêmicas que geralmente se revezam entre o corpo docente, como a coordenação de pós-graduação, como a direção dos institutos e das faculdades, então acaba que a gente mesmo dando aula, orientando, fazendo projetos, a gente está envolvido nesses cargos. Eu não diria que eu almejo cargos administrativos dessa alta administração [...] (Entrevistada 10).



Não, não cheguei não, imagina. O quê que é o topo na minha concepção? É eu ter um legado. Embora eu já tenha vários orientados em vários níveis de graduação, mestrado, doutorado, eu acho que eu ainda não cheguei no topo da minha carreira, porque o topo para mim seria aquela pessoa que deixa um legado e ele permanece por muito tempo. Eu acho que eu não cheguei nesse ponto, né? Eu acho que eu preciso deixar um legado maior, não somente do ponto de vista científico, mas do ponto de vista também da gestão. Quando eu deixar o [...] junto com a professora [...], que é a minha parceirona e amiga pessoal, a gente precisa realmente deixar isso aqui como um legado para os demais que virão e a gente ainda não chegou nesse ponto (Entrevistada 11).

Não, eu acho que não tem um topo, eu acho que o topo é o nosso limite de trabalho. A gente sempre quer melhorar em qualquer cargo que você estiver. Se eu estivesse somente na docência dando aula, eu acredito que seja o topo também, ministrar aula com excelência, com muita qualidade. Meu cargo é de professora e isso sim para mim é estar bem naquele cargo que você está exercendo. Os cargos de gestão eles vem somar, porque você quer melhorar o curso, você quer contribuir para toda a comunidade universitária de várias formas, não só com projetos. Eu tenho alunos de pós-graduação, mestrado, doutorado, mas também na gestão. Então, a gente vai criando e vai acontecendo de uma forma tão automática que você vai realizando ações que, às vezes, são maiores, mas ao mesmo tempo a docência é a qualidade maior, exercício, que a gente deve realizar dentro da universidade (Entrevistada 17).

Eu não. Eu ainda pretendo ser titular (risos) (Entrevistada 20).

Quando as gestoras docentes foram perguntadas se teriam interesse em se candidatar em algum momento ao cargo de Reitora, apenas uma afirmou ter isso como um objetivo profissional, as demais docentes afirmaram não ter ambição ao cargo ou demonstraram ter pouco interesse. A menor disposição das mulheres em ocupar cargos de direção é destacada por Vaz (2013) como um dos fatores que limitam a progressão delas na carreira.

Pode ser (Entrevistada 6).

Não tenho, sinceramente, eu não tenho (Entrevistada 12).

Não, em nenhum momento. Já tive convite uma vez para a Pró-Reitoria em uma gestão, mas naquele momento mesmo eu disse que não tenho ambições pessoais nesse sentido (Entrevistada 18).

Não! Não! Eu gosto da parte acadêmica mesmo do meu trabalho (Entrevistada 20).

Quem que não trabalha na gestão que não almeja isso? Acho que a gente quer. O Reitor ele consegue administrar e enxergar toda a universidade e colocar equipes da qualidade para gente avançar, principalmente, uma universidade da Amazônia. Eu que nasci aqui, sou filha da casa, fiz graduação e pós-graduação na Universidade Federal do Pará, conheço todas as dificuldades. A gente já passou por vários governos, eu entrei na época do Fernando Henrique, que a universidade estava totalmente devastada. Passei por um período gratificante, que foi o período da gestão do presidente Lula, que a gente conseguiu respirar e melhorar as universidades. Agora a gente está em um momento decadente, então a gente almeja isso para tentar fortalecer a área acadêmica e, com certeza, transmitir isso para a sociedade. A universidade é muito importante, ela está formando todos os cidadãos que vão contribuir em todas as áreas sociais, empreendedoras, tecnológicas, na comunidade onde você vive e para o mundo. Por que que a gente não pensa realmente em beneficiar as universidades? Porque sempre tem essas gestões que sucateiam as universidades já que é daqui que eles saem, que os cidadãos vão contribuir para uma universidade melhor. Se eu chegar

lá na Reitoria, eu quero trabalhar muito para melhorar e trazer mais e mais alunos que consigam alcançar uma universidade que é tão difícil, principalmente, uma universidade pública, inclusiva e diversa como a nossa (Entrevistada 17).

Isto posto, depreende-se que ainda haverá uma longa jornada até que uma mulher se torne Reitora na UFPA, pois esse cargo é destinado a docentes, porém das gestoras entrevistadas que poderiam se candidatar poucas tem interesse na gestão máxima. No entanto, no momento em que uma mulher chegar a Reitoria diversas situações podem acontecer, inclusive, outras mulheres se sentirem mais motivadas a alcançar o cargo também, pois conforme pontuam Kurtulus e Tomaskovic-Devey (2012), quando uma mulher chega a um cargo máximo, isso influencia outras. Além disso, o alcance da mulher ao cargo máximo significaria a representação descritiva, a representação substantiva e a representação simbólica citadas por Franceschet (2008 apud MELO; THOMÉ).

No que diz respeito às técnicas administrativas, o cargo máximo são as Pró-Reitorias, especificamente a PROAD, PROGEP, PROPLAN, PROINTER, pois as Pró-Reitorias fins – PROEG, PROPESP e PROEX - são delimitadas aos docentes, conforme consta no Regimento da UFPA (2006, p. 31). As entrevistadas que já foram Pró-Reitoras afirmaram que, hierarquicamente, já alcançaram o topo da carreira, porém acreditam que ainda podem contribuir como técnica por meio da realização de projetos relevantes para a instituição.

Considerando a estrutura organizacional da universidade, se for considerar em relação a cargo, eu creio que sim, se eu não mudar de cargo para docência, não tenho, teoricamente, para onde ir dentro da hierarquia, né? Já que para você ser Reitor, Vice-Reitor, você tem que ser da carreira docente. Então, não, em relação a hierarquia não. Agora em relação a realização de trabalho, a poder atuar em alguma coisa, não sei, acho que ainda tem muita coisa pra fazer, em relação a projetos mesmo para implementar na universidade, não só sendo como Pró-Reitora, mas até como técnica mesmo, como Administradora. Então, em relação à estrutura, sim, a cargo sim, em relação a trabalho, não (Entrevistada 2).

Paras as gestoras que destacaram barreiras, quando questionadas sobre o que a UFPA poderia fazer para diminuir essas barreiras, houve a seguinte alternativa:

Eu acho que a universidade deveria ter campanhas de estímulo, né? Nos cargos eletivos, por exemplo, como cotas ou dentro dos programas de pós-graduação, políticas que considerassem as questões do impacto da maternidade na produtividade. A gente aprovou recentemente, inclusive eu fui uma das elaboradoras, da resolução antidiscriminação, mas a gente ainda tem muitos casos de discriminação no ambiente universitário, de assédio, e acho que a universidade ela muitas vezes não enfrenta adequadamente esses casos e faz com que as mulheres ainda fiquem receosas de ir adiante (Entrevistada 6).

A partir do exposto nesta seção, retoma-se para análise a hipótese “*As mulheres percebem mais barreiras do que oportunidades para ocupar ou se manter nos cargos de gestão da UFPA*”. Essa hipótese não pode ser confirmada, pois da mesma maneira que há barreiras



também há oportunidades. Ocorre que, mesmo que as mulheres tenham mais oportunidades do que no passado para alcançar os cargos de gestão na UFPA, os cargos eletivos ainda são seu principal desafio. Além disso, as barreiras de gênero também são fatores que dificultam o papel das mulheres na gestão.

Diante disso, é importante que a UFPA promova a diminuição das barreiras existentes na UFPA para que melhore ainda mais as oportunidades para mulheres na gestão, especialmente nos cargos eletivos. Algumas ações que podem ser adotadas são campanhas, palestras, cursos de capacitação e debates sobre a temática da igualdade de gênero. Além disso, é importante que se estimule o interesse das docentes para ocupar o cargo de Reitora, pois elas apenas almejam à docência e os cargos de institutos e núcleos.

#### **5.4 Igualdade de gênero na gestão sustentável da UFPA**

A presente categoria foi criada com base na percepção das gestoras da UFPA sobre o 5º Objetivo do Desenvolvimento Sustentável da ONU. Além disso, discorre-se na seção sobre como a UFPA e suas unidades têm atuado na gestão e execução desse objetivo e qual a posição da universidade no *Times Higher Education Impact Rankings 2022*.

A princípio, buscou-se levantar o nível de conhecimento das gestoras sobre os ODS, bem como verificar se acreditam que a UFPA já trabalha a igualdade de gênero como uma questão sustentável. Diante disso, algumas gestoras afirmaram não ter conhecimento mais aprofundado sobre os ODS ou que a igualdade de gênero está inserida nesses objetivos. Das gestoras que afirmaram conhecer ou já ter ouvido falar, elas percebem que a UFPA está iniciando o trabalho da igualdade de gênero como uma questão sustentável, porém é algo que ainda precisa ser discutido de maneira mais ampla dentro da instituição, conforme os posicionamentos abaixo:

Pois é, em relação a sustentabilidade eu já escutei algumas coisas, mas eu aí também não consigo te dizer, entendeu? [...] (Entrevistada 3).

Eu já ouvi falar, mas eu ainda não me aprofundei (Entrevistada 18).

Eu acho que ela valoriza, eu acho que ela acha que é importante, mas eu acho que como instituição isso ainda não é um objetivo que esteja ampliado, eu acho que nós temos atividades pontuais, por exemplo, aqui nós temos projetos de pesquisa que aborda a questão de gênero, de feminismo, a questão das minorias, mas eu não vejo na UFPA nenhum tipo de movimento mais amplo, mais solidificado para que alcance esse objetivo (Entrevistada 5).

Eu acho que nós avançamos muito. Eu acho que as universidades, principalmente as universidades públicas, elas têm obrigação de cumprir essas metas. Eu acho que hoje em dia dentro da igualdade de gênero nós já cumrimos essa meta da sustentabilidade. Por que eu te digo isso? Nós já estamos numa fase em que não é mais só a questão

de gênero homem e mulher, é questão de gênero, questão dos transgêneros. Precisamos avançar um pouco nisso? Talvez [...] (Entrevistada 9).

[...] Eu acho que existe sim uma igualdade de gênero em relação à sustentabilidade. Eu acho que acima de tudo vale o respeito, vale a pessoa. Então, eu acho que isso é importante, pessoa e respeito (Entrevistada 11).

Eu acho que a universidade começa a olhar a questão do gênero como uma questão sustentável, apesar dos objetivos para o desenvolvimento sustentável serem mais antigos um pouquinho, já ter aí uma década que se estabeleceu que essa década seria para implementá-los e tudo mais. Mas, assim, devagar e sempre, um passo de cada vez. Acho que nós estamos começando nesse trabalho, sabe? Ontem eu vi um anúncio de uma *live* sobre homens trans, então eu acho que começasse a conversar sobre essas questões (Entrevistada 12).

Depois que se criou a ADIS, que é coordenada pela Professora Zélia Amador, as pessoas passaram a entender, a respeitar mais a questão de gênero na universidade, tanto entre os servidores quanto entre os alunos [...] (Entrevistada 13).

Eu vejo que a universidade ela faz muita coisa, falta ela formalizar. Nós temos uma diretoria de diversidade que é justamente sobre essas questões, dentro dessa diversidade deve ter a questão das mulheres, mas claramente, formalizado, não tem [...] (Entrevistada 14).

Sim. Assim, é muito importante a gente falar em sustentabilidade e olhar para dentro da universidade e esse olhar transmitir para a sociedade. A universidade deve pregar mais isso, todos os pontos da sustentabilidade dentro da universidade e mostrar mais isso. Eu acho que ainda está invisível. A gente precisa divulgar mais a partir daqui, porque nós temos essa responsabilidade. Eu acho que está faltando isso para ser mais efetivo todos os pontos de sustentabilidade que são vários (Entrevistada 17).

[...] mas eu acho que a UFPA... não sei, nunca nem tinha ouvido falar isso como uma possibilidade dentro dessa perspectiva que tu colocou aí de desenvolvimento sustentável (Entrevistada 19).

No tocante ao citado pelas Entrevistadas 13 e 14, na UFPA foi criada a ADIS. A ADIS é uma Assessoria de Diversidade e Inclusão, instituída pela Resolução nº 758/2017/CONSUN, que possui dentre suas subunidades a *Coordenadoria de Diversidade de Gênero e Orientação Sexual*, que tem como competências:

- I – coordenar atividades de políticas de Ação Afirmativa voltadas para atender as mulheres e o segmento LGBTT.
- II – Articular com as unidades da UFPA, no sentido de uniformizar o atendimento e o tratamento acima relacionados.
- III – Propor, consolidar, ampliar e intensificar o relacionamento entre a UFPA e instituições nacionais e internacionais, no que tange às políticas de Ação Afirmativa voltadas para os grupos sociais relacionados no inciso I.
- IV Realizar cursos, palestras, conferências, seminários com as unidades da UFPA, a fim de chamar a atenção para as especificidades dos grupos sociais relacionados, no inciso I, além de permitir a elaboração de trocas e saberes.
- IV – exercer outras atividades no âmbito de sua competência (UFPA, 2017, p. 3-4).

Diante disso, observa-se que há uma preocupação da instituição em ter uma unidade voltada para ações sobre a questão do gênero, não só em relação às mulheres, mas também LGBTQIA+. Ao analisar a página eletrônica da unidade, conforme Figura 20, é possível

encontrar manuais e orientações, como, por exemplo, o “*Manual de comunicação LGBTI+*”, publicado em 2018. No entanto, na página não foi possível encontrar informações sobre a igualdade de gênero relacionada à questão sustentável.

**Figura 20** – Página eletrônica da ADIS



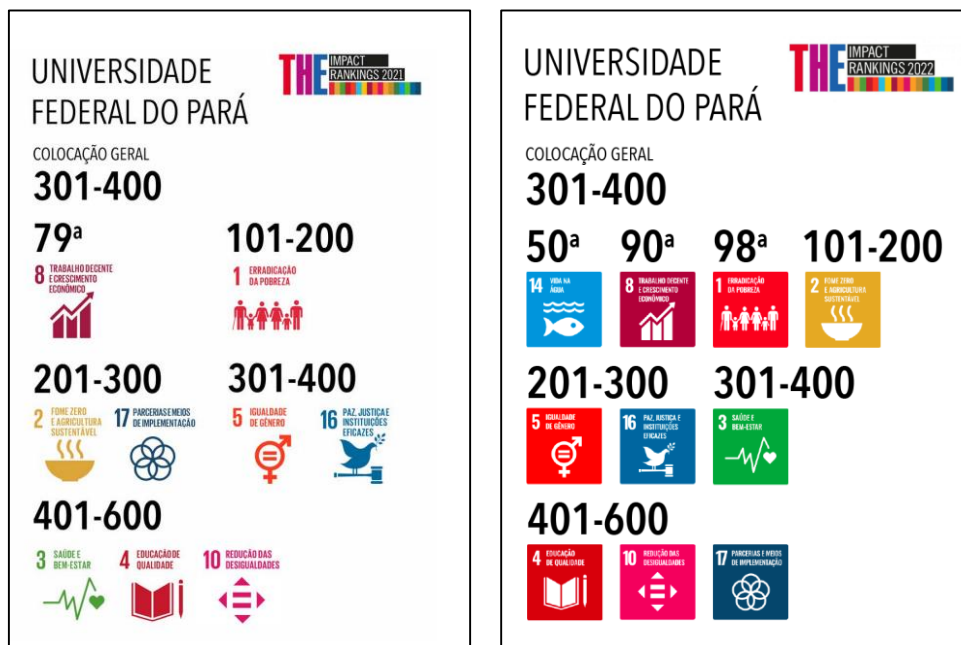
**Fonte:** ADIS. Disponível em: <https://adis.ufpa.br/index.php/en/>. Acesso em: 13 mai. 2022.

Informações mais consolidadas sobre a sustentabilidade na UFPA foram encontradas no *Relatório de Gestão 2021*, no qual estão elencados os planos e projetos existentes sobre a temática. No relatório, pontua-se que os pilares da sustentabilidade na UFPA são: respeito ao meio ambiente; desenvolvimento humano para a sustentabilidade; ecoeficiência e inovação; uso consciente dos recursos naturais e bens públicos; e, envolvimento comunitário. Além disso, na UFPA existe o *Plano de Gestão de Logística Sustentável da UFPA (PLS)* que consiste em um “[...] compromisso institucional com práticas de racionalização dos gastos públicos que promovem maior transparência e efetividade no uso dos recursos disponíveis, ao tempo em que desenvolve ações de promoção da consciência ambiental da comunidade acadêmica” (UFPA, 2022, p. 110).

No que diz respeito aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável, no *Relatório de Gestão 2021* é destacada a posição da universidade no *Times Higher Education Impact Rankings 2021*, que avalia globalmente as universidades em relação aos ODS. Recentemente, foi divulgado o *Times Higher Education Impact Rankings 2022* e, desse modo, pôde-se fazer um comparativo entre os dois anos, conforme Figura 21. Em 2022, houve a inclusão do Objetivo 14 “Vida na água”, onde a UFPA ficou na 50ª posição. Na colocação geral, não houve mudança, a universidade permaneceu na colocação 301-400. No tocante ao objetivo 5º “Igualdade de

gênero”, a UFPA mudou da posição 301-400 para 201-300, mostrando que houve melhoria no atendimento desse objetivo pela UFPA.

**Figura 21** – UFPA no *THE Impact Rankings* 2021 e 2022



**Fonte:** Adaptado do *Relatório de Gestão 2021* (2022, p. 113) e do Portal da UFPA (2022).

Diante do exposto, a hipótese “A UFPA não trabalha a igualdade de gênero como uma questão sustentável” não foi confirmada, pois a universidade participa de um ranking internacional que avalia os ODS e o 5º Objetivo é um dos que ela fornece informações. No entanto, é um trabalho na instituição que ainda está no início e, conforme foi possível verificar na fala das entrevistadas, ainda não está sendo amplamente debatido. Ademais, não foi identificado que o acesso das mulheres aos cargos de gestão é uma das ações de desenvolvimento sustentável.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nessa pesquisa, teve-se como objetivo compreender a ascensão das mulheres à gestão da UFPA, identificando os cargos onde estão mais presentes, as oportunidades e barreiras enfrentadas por elas e de que modo o acesso delas à gestão está relacionado às ações de desenvolvimento sustentável da instituição.

Primeiramente, para melhor compreensão da temática, abordou-se no referencial teórico sobre quatro dimensões: trabalho; educação; política e gestão. Em seguida, foram delimitados os percursos metodológicos da pesquisa, que foi realizada no Campus Belém da UFPA. A pesquisa teve enfoque misto, a estratégia de investigação foi o estudo de caso, a amostra foi selecionada por julgamento, a coleta de dados ocorreu por meio de documentos e entrevistas e a análise dos dados ocorreu por meio de estatística descritiva e análise de conteúdo.

Desse modo, os resultados encontrados evidenciaram que, quantitativamente, há igualdade de gênero nos cargos de gestão da UFPA, pois embora os homens estejam em maior número, a diferença é de apenas 2%. Apesar dessa igualdade, os cargos ocupados pelos homens e pelas mulheres apresentam diferenças, eles estão mais presentes nos cargos eletivos, enquanto elas estão mais presentes nos cargos de gestão secundários/terciários ou de confiança. Apesar de uma mulher nunca ter ocupado o cargo máximo, as docentes entrevistadas não demonstraram interesse em mudar essa realidade, pois elas almejam à docência. Desse modo, infere-se que ainda levará alguns anos até que uma mulher se torne Reitoria na UFPA.

No tocante ao perfil das gestoras da UFPA, os dados mostraram que, em sua maioria, elas são docentes, mães, doutoras, pardas e possuem histórico de atuação na UFPA antes de chegar na gestão. Além disso, essas gestoras possuem competências diversificadas, buscam ser líderes democráticas e não dispensam a feminilidade.

Em relação às oportunidades e barreiras, os dados mostraram que as gestoras percebem a existência de ambos na UFPA. Atualmente, as mulheres têm mais oportunidades de acesso aos cargos de gestão da UFPA do que no passado sendo, inclusive, maioria na Administração Superior. Ocorre que, há mulheres que ainda enfrentam barreiras de gênero, sendo as principais a dupla jornada de trabalho, o preconceito de gênero, o machismo estrutural, a necessidade de provar competência e o teto de vidro.

No tocante aos ODS da ONU, pode-se afirmar que a UFPA já trabalha a igualdade de gênero como uma questão sustentável, pois participa de um *ranking* internacional que avalia os ODS nas universidades. Ainda que participe desse *ranking*, pontua-se que os ODS na UFPA ainda não estão sendo amplamente debatidos, conforme percepção das gestoras entrevistadas.

Além disso, não foi possível localizar informações de que a UFPA trabalha o acesso das mulheres à gestão como uma questão sustentável.

Com base no exposto, conclui-se afirmando que existe igualdade de gênero na gestão da UFPA, porém essa igualdade é quantitativa. Ao analisar os cargos de gestão que são ocupados por homens e por mulheres as diferenças ficam evidentes. Diante disso, é importante que se fortaleça o debate sobre igualdade de gênero na UFPA por campanhas, palestras, projetos e ações que estimulem o alcance das mulheres aos cargos de gestão eletivos, bem como que se diminuam as barreiras de gênero. Essas mudanças contribuirão para a melhora da imagem institucional e a universidade se tornará mais engajada no desenvolvimento sustentável.

Por fim, é importante abordar sobre as limitações da pesquisa e as propostas para estudos futuros. Em relação à limitação, a principal foi a Pandemia do Covid-19, que atrasou o desenvolvimento da pesquisa. Devido a pandemia, a Universidade Federal do Pará teve que adotar bandeiramentos que limitaram o acesso presencial à instituição, principalmente às bibliotecas. Desse modo, foram necessários mais recursos financeiros para aquisição de livros, acesso à internet e aquisição de *notebook*.

Quanto às propostas para estudos futuros, sugerem-se os seguintes temas: os desafios das mulheres negras nos cargos de gestão da UFPA; o acesso das Pessoas com Deficiência aos cargos de gestão na UFPA; a presença das mulheres na gestão dos Campi do interior da UFPA; a percepção dos homens sobre a igualdade de gênero na UFPA; os desafios enfrentados pelos gestores da UFPA no trabalho remoto durante a Pandemia do Covid-19; e, avaliação dos 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável na UFPA.



## REFERÊNCIAS

- ALAMBERT, Z. **A mulher na história, a história da mulher**. Brasília: Fundação Astrojildo Pereira, 2004.
- ÁLVARES, L. M. **Saias, laços e ligas: construindo imagens e lutas (um estudo sobre as formas de participação política e partidária das mulheres paraenses – 1910/1937)**. Belém [PA]: Editora Paka-Tatu, 2020.
- ARANHA, M. L. de A. **História da Educação e da pedagogia: geral e Brasil**. 3. ed. São Paulo: Moderna, 2006.
- ARAÚJO, N. de F. A contribuição econômica das mulheres para a família e a sociedade: aspectos comparativos Brasil x Portugal. In: ÁLVARES, M. L. M.; SANTOS, E. F dos S.; CANCELA, C. D. (org.). **Mulheres e Gênero: As faces da diversidade**. Belém: GEPEM, 2009. p. 229-257.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.
- BELTRÃO, K. I.; ALVES, J. E. D. A reversão do hiato de gênero na educação brasileira do século XX. **Cadernos de Pesquisa**, v. 39, n. 136, p. 125-156, jan./abr. 2009.
- BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. IE Indicadores Econômicos FEE, Porto Alegre, v. 43, n.3, p. 125-140, 2016.
- BRENNER, O. C.; TOMKIEWICZ, J.; SCHEIN, V. E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics revisited. **Academy of management journal**, v. 32, n. 3, p. 662-669, 1989.
- BRITO, R. de S. Juventudes à margem: trabalho doméstico, corpos racializados e violências imemoriais. In: CAL, Danila Gentil Rodrigues (Org.); BRITO, Rosaly de Seixas (Org.). **Comunicação, gênero e trabalho doméstico: das reiterações coloniais à invenção de outros possíveis**. Curitiba: CRV, 2020.
- CAMPOS, R. C. et al. Gênero e Empoderamento: Um Estudo Sobre Mulheres Gerentes nas Universidades. **Revista Latino-Americana de Geografia e Gênero**, Ponta Grossa, v. 8, n. 2, p. 97-115, ago./dez. 2017.
- CANCELA, C. D. Mulheres portuguesas no Pará: números, perfis, redes sociais e visibilidade (1834-1930). **Outros Tempos**, Maranhão, v. 17, n. 29, p. 100 – 114, 2020.
- CARDOSO, D. M. Catadoras de caranguejo e saberes tradicionais na conservação de manguezais da Amazônia brasileira. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 15, n. 2, p. 486-240, maio/ago. 2007.
- CARDOSO, D. M.; RAMEIRO, A. P. F. O lugar do gênero nas trajetórias profissionais de mulheres desembargadoras do Tribunal de Justiça do Estado do Pará: um estudo de caso. **Revista Cantareira**, edição 24, jan./jun. 2016.
- CASTILHO, P.; CALLEGARO, H. Diversity Matters Latin America: why diverse companies are helthier, happier and more profitable. **McKinsey and Company**, jun. 2020.
- CÉSAR, B. G. da S.; SCHERER, L. A.; CORSO, K. B. Empoderamento feminino na carreira de mulheres docentes: estudo em uma universidade federal do interior do Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 440-455, jan/abr. 2017.

COELHO, G.; CARDOSO, D. M.; CHAVES, A. B. P. Mulheres embarcadas: formação e vida oficial de profissionais. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v. 6, n. 10, p. 80286-80302, oct. 2020.

CONRADO, M. “Eu carrego comigo sete mulheres: elas viveram e vivem limpando a casa dos outros”: sobre o trabalho doméstico e suas imbricações. *In*: CAL, D. G. R.; BRITO, R. de S. (org.). **Comunicação, gênero e trabalho doméstico**: das reiteraões coloniais à invenção de outros possíveis. Curitiba: CRV, 2020.

CORRÊA, R. de N. F. **Gênero, Poder e Gestão Pública Federal**: as mulheres em minorias nos cargos superiores da UFPA, campus Belém. 2008. Monografia. 52 f. (Especialização em Políticas de Desenvolvimento e Gestão Pública) – Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Universidade Federal do Pará, Belém, 2008.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRUZ, E. **História de Belém**. Belém: UFPA, 1973a. v. 1 (Coleção Amazônica. Série José Veríssimo). Disponível em: <http://livroaberto.ufpa.br/jspui/handle/prefix/89>. Acesso em: 05 mar. 2021.

CRUZ, E. **História de Belém**. Belém: UFPA, 1973b. v. 2 (Coleção Amazônica. Série José Veríssimo). Disponível em: <http://livroaberto.ufpa.br/jspui/handle/prefix/89>. Acesso em: 05 mar. 2021.

CUNHA, L. A. Ensino superior e universidade no Brasil. *In*: LOPES, E. M. T.; FARIA FILHO, L. M. de; VEIGA, C. G. (org.) **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p.151-204.

D’INCAO, M. Â. Mulher e família burguesa. *In*: DEL PRIORE, M. (org.); PINSKY, C. B. (coord. de textos). **História das mulheres no Brasil**. 10. ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2018. p. 223-240.

DUEHR, E. E; BONO, J. E. Men, women and managers: are stereotypes finally changing? **Personnel Psychology**, v. 59, n.4, p. 815-846, winter 2006.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L.; **Through the labyrinth**: the truth about how women become leaders. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Informe de Pessoal**. Brasília, 2018.

FERREIRA, L. **Mulheres na Liderança**: obstáculos de gênero nas empresas e estratégias de superação. Rio de Janeiro: Red Tapioca, 2019.

FIGUEIREDO, L. Mulheres nas minas. *In*: DEL PRIORE, M. (org.); PINSKY, C. B. (coord. de textos). **História das mulheres no Brasil**. 10 ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2018. p. 141-188.

FLEMING, J. **Qual o problema das mulheres?** Tradução Lavinia Favero. Porto Alegre, RS: L&PM, 2018.

FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL. **Global Gender Gap Report 2021**. World Economic Forum, Geneva, Switzerland, 2021.

GOMES, A. F. O outro no trabalho: mulher e gestão. **Revista de Gestão da USP**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1-9, jul./set. 2005.



GONÇALVES, A. **Liderança feminina nas empresas: importância e desafios**. Fundação Instituto de Administração. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/lideranca-feminina-nas-empresas/#:~:text=Divulgado%20em%202019%2C%20o%20levantamento,apenas%2038%25%20deles%20em%202018>. Acesso em: 16/03/2021.

HAVEMAN, H. A.; BERESFORD, L. S. If you are so smart, why aren't you the boss? Explaining the persistente vertical gender gap in management. **ANNALS**, AAPSS, n. 639, p.114-130, jan. 2012.

HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S. As barreiras para ascensão da mulher a posição hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da universidade no Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 9, n.3, p. 489-505, jul./set. 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Amostra - Trabalho**. IBGE, 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pa/belem/pesquisa/23/22957?detalhes=true>. Acesso em: 07 marc. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estatística de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios: Rendimento de todas as fontes 2019**. IBGE, 2020.

INTERNACIONAL LABOUR ORGANIZATION. **Women in business and management: the business case for change**. Geneva: ILO, 2019.

KANAN, L. A. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **O&S**, Salvador, v.17, n.53, p. 243-257, abr./jun. 2010.

KURTULUS, F. A.; TOMASKOVIC-DEVEY, D. Do Female top managers help women to advance? A panel study using EEO-1 Records. **ANNALS**, AAPSS, v. 639, p.173-197, jan. 2012.

LEITE, M. de P. Gênero e trabalho no Brasil: os desafios da desigualdade. **Revista Ciências do Trabalho**, São Paulo, n.8, p. 45-60, ago. 2017.

LOURO, G. L. Mulheres na sala de aula. In: DEL PRIORE, M. (org.); PINSKY, C. B. (coord. de textos). **História das mulheres no Brasil**. 10 ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2018. p. 443-481.

MARÇAL, K. **O lado invisível da economia: uma visão feminista**. Tradução Laura Folgueira. São Paulo: Alaúde Editorial, 2017.

MARICATO, E. Cidades e luta de classes no Brasil. O urbano da conjuntura do início do século XXI. In: **Para entender a crise urbana**. São Paulo: Expressão popular, 2015. p. 17-54.

MATOS; M. I.; BORELLI, A. Espaço feminino no mercado produtivo. In: PINSKY, C. B.; PEDRO, J. M. **Nova História das mulheres no Brasil**. São Paulo: contexto, 2018. p. 126-147.

MAUÉS, M. A. M. **“Trabalhadeiras” e “Camarados”**: relações de gênero, simbolismo e ritualização numa comunidade amazônica. Belém: Centro de Filosofia e Ciências Humanas/UFGPA, 1993. (Coleção Igarapé).

McCANN, H. et al. **O livro do feminismo**. Tradução de Ana Rodrigues. Rio de Janeiro: Globo Livros, 2019.

- MELO, H. P. de; THOMÉ, D. **Mulheres e poder**: histórias, ideias e indicadores. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
- MIGUEL, R. de B. P.; MARX, D. S.; ARNDT, G. J. Surfando na onda digital: feminismos em rede no Brasil. **ex æquo**, n. 42, 2020, p. 119-134.
- MOREIRA, E. de A. e L. **Administração geral e pública para concursos**. 4. ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2019.
- MOTA-SANTOS, C. et al. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada *versus* a executiva. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 53, n.1, jan./fev. 2019.
- NASCIMENTO, E. P. do. Trajetória da Sustentabilidade: do ambiental ao social, do social ao econômico. **Estudos Avançados**, v. 26, n. 74, 2012.
- OBSERVATÓRIO PARAENSE DO MERCADO DE TRABALHO (OPAMET). **Relatório Especial Mulheres no Mercado de Trabalho Paraense**. Belém: OPAMET, 2022.
- ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. **Transformando Nosso Mundo**: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável. UNIC Rio, out. 2015.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo**: Avance global sobre las tendencias del empleo femenino. Ginebra: OIT, 2018.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Trabalhando com o Brasil**. France: Secretaria de Relações Globais, mar. 2018.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. SIGI 2019 Global Report: Transforming Challenges into Opportunities. **OECD Publishing**, Paris, 2019.
- PANKE, L.; IASULAITIS, S. Mulheres no Poder: aspectos sobre o discurso feminino nas campanhas eleitorais. **Opinião Pública**, Campinas, v. 22, n. 2, ago. 2016.
- PANTOJA, A. L. N. Cenas do mundo do trabalho: fragmentos de experiências e trajetórias de mulheres negras em Belém do Pará (1890-1910). **Revista Gênero**, Niterói, v. 4, n. 2, p. 31-52, 1. sem. 2004.
- PEDRO, J. M. Corpo, prazer e trabalho. *In*: PINSKY, C. B.; PEDRO, J. M. **Nova História das mulheres no Brasil**. São Paulo: contexto, 2018. p. 238-259.
- PERROT, M. **Minha história das mulheres**. Tradução Angela M. S. Côrrea. São Paulo: Contexto, 2019.
- RAGO, M. Trabalho Feminino e Sexualidade. *In*: DEL PRIORE, M. (org.); PINSKY, C. B. (coord. de textos). **História das mulheres no Brasil**. 10. ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2018. p. 578-606.
- ROSEMBERG, F. Mulheres educadas e a educação de mulheres. *In*: PINSKY, C. B.; PEDRO, J. M. **Nova História das mulheres no Brasil**. São Paulo: contexto, 2018. p. 333-359.
- SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 88-110, mai./ago. 2015.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. D. P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

- SARGES, M. de N.; BARROSO, D. S. Ao fim de uma bela época: migração ibérica, trabalho e redes sociais em Belém no limiar do século XX. *In: ARRUDA, J. J. de A. et al. (org.). De colonos a imigrantes: i(e)migração portuguesa para o Brasil.* São Paulo: Alameda, 2013. p. 523-536. Disponível em: <http://livroaberto.ufpa.br/jspui/handle/prefix/247>. Acesso em: 06 mar. 2021.
- SCHEIN, V. E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. **Journal of Applied psychology**, v. 57, n. 2, p. 95-100, 1973.
- SCHEIN, V. E. The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. **Journal of Applied psychology**, v. 60, n. 3, p. 340-344, 1975.
- SCHUMACHER, Schuma; CEVA, Antonia. **Mulheres no poder: trajetórias na política a partir da luta das sufragistas do Brasil.** Rio de Janeiro: Edições de Janeiro, 2015.
- SEGATO, R. ¿Ningún patriarcón hará la revolución! *In: GABBERT, Karin; LANG, Miriam. ¿Cómo se sostiene la vida en América Latina? Feminismos y re-existencias en tiempos de oscuridad.* Quito: Fundación Rosa Luxemburg, 2019. p. 33-50.
- SENADO FEDERAL. Procuradoria Especial da Mulher. + **Mulheres na política.** 2 ed. 2015. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/item/id/510155>. Acesso em: 04 abr. 2021.
- SILVA, F. C. da. Raízes Amazônicas, Universidade e Desenvolvimento Regional. **Papers do NAEA**, n. 250, Belém, 2009.
- SILVA, K. E. de V. e; PRESSER, N. H.; SILVA, E. L. da. A representatividade das mulheres na gestão das universidades. **P2P & Inovação**, Rio de Janeiro, v. 5 n. 1, p.120-140, set./fev. 2018.
- SILVA, L. C. M. da. Trabalho e Família na percepção de mulheres provedoras. **Gênero na Amazônia**, Belém, n. 1, jan./jun. 2012.
- SIMONIAN, L. T. L. **Mulheres da Floresta Amazônica: entre o trabalho e a cultura.** Belém: UFPA/NAEA, 2001.
- SIQUEIRA, R. F. B. et al. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do Estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 49-69, mai. 2016.
- SOARES, C.; MELO, H. P. de; BANDEIRA, L. M. O trabalho das mulheres brasileiras: uma abordagem a partir dos censos demográficos de 1872 a 2010. *In: Encontro Nacional de Estudos Populacionais*, 19, 2014, São Paulo. **Anais [...]** São Paulo; São Pedro: Abep, 24 a 28 de nov. de 2014.
- SOIHET, R. A conquista do espaço público. *In: PINSKY, C. B.; PEDRO, J. M. Nova História das mulheres no Brasil.* São Paulo: contexto, 2018b. p. 218-237.
- SOIHET, R. Mulheres Pobres e Violência no Brasil Urbano. *In: DEL PRIORE, M. (org.); PINSKY, C. B. (coord. de textos). História das mulheres no Brasil.* 10 ed., 6ª reimpressão. São Paulo: Contexto, 2018a. p. 362-400.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p.62-69, jul./set. 1997.
- TALENSES GROUP. **Panorama Mulher 2019.** 3 d. [São Paulo, SP]: Talenses Group, 2019.
- TIMES HIGHER EDUCATION. **Times Higher Education Impact Rankings 2022.** Disponível em:

[https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/page/0/length/25/sort\\_by/rank/sort\\_order/asc/cols/undefined](https://www.timeshighereducation.com/impactrankings#!/page/0/length/25/sort_by/rank/sort_order/asc/cols/undefined). Acesso em: 13 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Conselho Universitário. **Resolução nº 758, de 20 de outubro de 2017**. Aprova a criação da Assessoria de Diversidade e Inclusão Social (ADIS), Belém, 2017.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Plano de Gestão de Logística Sustentável 2019**. Belém: UFPA, 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **Anuário estatístico 2021: ano base 2020**. Disponível em: [http://www.anuario.ufpa.br/images/anuarios/Anuario2021\\_AB2020.pdf](http://www.anuario.ufpa.br/images/anuarios/Anuario2021_AB2020.pdf). Acesso em: 07 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional (coord). **Plano de Desenvolvimento Institucional 2016-2025**. UFPA, 2016. Disponível em: <http://www.proplan.ufpa.br/index.php/pdi-da-ufpa>. Acesso em 15 de fev. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Institucional. **UFPA em Números 2021: ano base 2020**. Disponível em: <http://www.ufpanumeros.ufpa.br/>. Acesso em: 21 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Regimento Geral**. 2006. Disponível em: [https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento\\_geral.pdf](https://portal.ufpa.br/images/docs/regimento_geral.pdf). Acesso em: 16 fev. 2021.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Reitor Emmanuel Zagury Tourinho é reconduzido à Reitoria da UFPA**. 2020. Disponível em: <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/12019-reitor-emmanuel-tourinho-e-reconduzido-a-reitoria-da-ufpa>. Acesso em: 06 maio 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **Relatório de Gestão 2021**. Belém: UFPA, 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **UFPA 60 anos 1957-2017**. Disponível em: <http://60anos.ufpa.br/>. Acesso em: 15 fev. 2021.



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ. **UFPA está entre as 400 melhores instituições do mundo em impacto no desenvolvimento sustentável**. 2022. Disponível em <https://portal.ufpa.br/index.php/ultimas-noticias2/13589-ufpa-esta-entre-as-400-melhores-instituicoes-do-mundo-em-impacto-no-desenvolvimento-sustentavel>. Acesso em: 13 mai. 2022.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, ano 49, p. 765-790, dez. 2013.

VILLAÇA, F. Uma contribuição à história do planejamento urbano no Brasil. *In*: DEÁK, C.; SCHIFFER, S. T. R. (org.). **O processo de urbanização no Brasil**. São Paulo: EDUSP, 1999. p. 169-243

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA

 <p style="text-align: center;">UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARÁ NÚCLEO DE ALTOS ESTUDOS AMAZÔNICOS PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO PÚBLICA</p> 
<p>A presente entrevista é instrumento de coleta de dados para pesquisa de mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública do NAEA/UFPA. <b>Esta pesquisa tem a finalidade de compreender a ascensão das mulheres aos cargos de gestão da UFPA.</b> O objetivo deste estudo é exclusivamente acadêmico. As identidades das respondentes permanecerão anônimas, sendo utilizadas apenas as informações pertinentes à pesquisa. Agradecemos a sua colaboração.</p>
<b>PARTE I – CARACTERIZAÇÃO DA RESPONDENTE</b>
<p><b>Quadro</b>  <input type="checkbox"/> Técnico Administrativo      <input type="checkbox"/> Docente</p> <p><b>Tempo de trabalho na UFPA:</b>  1. <input type="checkbox"/> De 1 a 5 anos    2. <input type="checkbox"/> De 5 a 10 anos    3. <input type="checkbox"/> De 10 a 15 anos    4. <input type="checkbox"/> Mais de 15 anos</p> <p><b>Função na instituição:</b>  1. <input type="checkbox"/> Reitora    2. <input type="checkbox"/> Pró-Reitora    3. <input type="checkbox"/> Diretora    4. <input type="checkbox"/> Diretora Adjunta/Vice-Diretora    5. <input type="checkbox"/> Coordenadora  6. <input type="checkbox"/> Coordenadora Adjunta/Vice-Coordenadora    7. <input type="checkbox"/> Outro</p> <p><b>Faixa Etária:</b>  1. <input type="checkbox"/> 18 a 28 anos    2. <input type="checkbox"/> 29 a 39 anos    3. <input type="checkbox"/> 40 a 50 anos    4. <input type="checkbox"/> Mais de 50 anos</p> <p><b>Estado Civil:</b>  1. <input type="checkbox"/> Solteira    2. <input type="checkbox"/> Casada    3. <input type="checkbox"/> Divorciada    4. <input type="checkbox"/> Viúva    5. <input type="checkbox"/> União Estável</p> <p><b>Possui filhos?</b>  1. <input type="checkbox"/> Sim    2. <input type="checkbox"/> Não</p> <p>Se sim, quantos? _____</p> <p><b>Cor/Raça (IBGE) – autodeclaração:</b>  1. <input type="checkbox"/> Branca    2. <input type="checkbox"/> Preta    3. <input type="checkbox"/> Amarela    4. <input type="checkbox"/> Parda    5. <input type="checkbox"/> Indígena</p> <p><b>Escolaridade:</b>  1. <input type="checkbox"/> Ensino Fundamental    2. <input type="checkbox"/> Ensino Médio    3. <input type="checkbox"/> Ensino Superior    4. <input type="checkbox"/> Especialização  5. <input type="checkbox"/> Mestrado                      6. <input type="checkbox"/> Doutorado                      7. <input type="checkbox"/> Pós-Doutorado</p> <p>Área de formação: _____</p> <p><b>Pessoa com deficiência - PcD?</b>  1. <input type="checkbox"/> Sim    2. <input type="checkbox"/> Não</p>
<b>PARTE II – PERGUNTAS GERAIS</b>
<p><b>Competência:</b></p> <p>Quais critérios acredita que foram essenciais para sua escolha para um cargo de gestão na UFPA?</p>

**Trabalho:**

Acredita que já chegou ao topo de sua carreira na UFPA? Por quê?

Já sofreu algum tipo de preconceito em seu trabalho como gestora? Se sim, quais?

**Comportamento e Liderança:**

Ao assumir um cargo de gestão, você sentiu a necessidade de mudar a maneira de lidar com os demais trabalhadores? Se sim, a que se deve esta mudança?

Como define o seu estilo de liderança?

**Aparência:**

Houve alguma mudança na maneira de se vestir ou na aparência após assumir um cargo de gestão? Se sim, quais?

**No Lar:**

Quem é a principal pessoa responsável pelas tarefas domésticas da casa? Essa pessoa recebe ajuda de funcionários ou divide tarefas com outros moradores da casa?

O que pensa sobre maternidade e cargo de gestão?

Como foi conciliar o trabalho como gestora e o trabalho remoto no período da pandemia do Covid-19?

**Oportunidades e Barreiras:**

A UFPA é uma instituição que proporciona oportunidades iguais para o acesso de homens e mulheres aos cargos de gestão? De que forma percebe isso no seu dia a dia de trabalho?

Quais as principais barreiras enfrentadas por uma mulher que ocupa ou quer ocupar um cargo de gestão na UFPA?

**Sustentabilidade:**

Acredita que a UFPA é uma instituição que aborda a igualdade de gênero como uma questão sustentável? Por quê?