DOI https://doi.org/10.61895/pl.v19i36.19161

REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA ALTA GESTÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DO FENÔMENO TETO DE VIDRO

Thaís Santos Dória
Mestrado Profissional em Administração Pública (PROFIAP/UFS)
E-mail: thaisdoria@academico.ufs.br

Jussara Maria Moreno Jacintho
Doutora em Direito Constitucional pela PUC/SP
Professora do Mestrado em Direito - PRODIR e Mestrado Profissional em Administração Pública - Rede PROFIAP
E-mail: j.jacintho50@academico.ufs.br

Resumo

Este estudo investiga a ocorrência do Fenômeno Teto de Vidro no acesso aos cargos de direção de alto escalão na Universidade Federal de Sergipe. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa descritiva e exploratória. Para atingir os objetivos propostos, o estudo foi realizado em duas etapas: na primeira, foram coletados dados numéricos sobre a ocupação desses cargos por gênero no período de 2013 a 2022; em seguida, os dados coletados foram analisados qualitativamente com base nos conceitos do Fenômeno Teto de Vidro. Considerando essa lente teórica, o estudo concluiu que, embora não haja barreiras formais que impeçam o acesso das mulheres aos cargos de direção investigados ou dificultem o exercício dessas posições, os procedimentos e as regras institucionalizadas permitem a existência de práticas que reproduzem e reforçam a desigualdade entre homens e mulheres nos espaços de poder da instituição.

Palavras-chave: Administração. Liderança. Mulheres. Organizações. Teto de Vidro.

FEMALE REPRESENTATION IN THE SENIOR MANAGEMENT OF THE FEDERAL UNIVERSITY OF SERGIPE: AN ANALYSIS FROM THE PERSPECTIVE OF THE GLASS CEILING PHENOMENON

Abstract

This study investigates the occurrence of the Glass Ceiling Phenomenon in accessing top-level leadership positions at the Federal University of Sergipe. The research adopts a descriptive and exploratory qualitative approach. To achieve the proposed objectives, the study was conducted in two stages: firstly, numerical data on the gender distribution of these positions from 2013 to 2022 were collected, and then the collected data were qualitatively analyzed based on the concepts of the Glass Ceiling Phenomenon. Considering this theoretical framework, the study concludes that, although there are no formal barriers preventing women from accessing the investigated leadership positions or

hindering their exercise of these roles, institutionalized procedures and rules allow for practices that reproduce and reinforce inequality between men and women in positions of power within the institution.

Keywords: Administration. Leadership. Women. Organizations. Glass Ceiling.

O artigo apresenta uma síntese da pesquisa de mestrado realizada pela autora, sob orientação da coautora, no âmbito do Mestrado Profissional em Administração Pública da Universidade Federal de Sergipe (PROFIAP/UFS), que teve como objetivo geral investigar a existência de barreiras, em decorrência do gênero, que dificultam o acesso das mulheres aos Cargos de Direção (CDs) de alta hierarquia da UFS.

No que diz respeito à escolha do objeto de estudo, é crucial ressaltar que essa decisão não foi tomada ao acaso, mas sim fruto de uma percepção da disparidade de gênero na ocupação dos cargos gerenciais da alta gestão da Universidade. Essa realidade se tornou evidente em uma ocasião específica, quando a UFS divulgou uma imagem em um de seus meios de comunicação, onde estavam presentes alguns gestores da alta hierarquia, evidenciando a baixa representatividade feminina nessas posições.

Figura 1 – Posse da equipe gestora da UFS em 2021

Fonte: Andrade (2021)

Durante o desenvolvimento da pesquisa, essa percepção inicial foi confirmada pelos dados relacionados à composição do corpo funcional da UFS. Segundo o Departamento de Pessoal (DP), em 2022, dos 3038 servidores ativos na instituição, 1501 eram homens e 1537 eram mulheres, o que representa 49,41% e 50,59%, respectivamente. Embora a diferença numérica

entre servidores e servidoras não seja significativa, há uma notável disparidade de gênero na ocupação dos cargos gerenciais de alto escalão. Ao analisar a ocupação desses cargos, percebe-se uma mudança considerável no cenário. Dos 17 cargos em questão, apenas 5 são ocupados por mulheres, enquanto 12 são ocupados por homens, representando um percentual de apenas 29% em comparação com os 71% ocupados pelos homens.

Tornou-se evidente, portanto, que, embora a UFS promova iniciativas de extensão acadêmica voltadas para a equidade de gênero, como editais para apoios a projetos relativos à representatividade feminina no ambiente acadêmico, além de ações específicas durante a semana do Dia Internacional da Mulher, a própria instituição apresenta desigualdade de gênero no que se refere à ocupação dos cargos gerenciais da alta gestão.

Para Puppin (1995), um dos elementos que contribuem para a existência de disparidade entre gêneros nos cargos gerenciais da administração pública brasileira é que uma parcela significativa desses postos é preenchida por meio de indicação ou eleição. Dessa forma, não há garantias de que o acesso a esses postos na administração pública brasileira seja baseado em critérios técnicos e universais (Vaz, 2013), muitas vezes resultando em escolhas arbitrárias e nem sempre justificáveis (Lopez, 2015).

A partir desses fatos, surgiram as seguintes questões que nos propomos a analisar: as mulheres têm, na prática, acesso aos mesmos espaços que os homens na UFS? Os debates acerca da questão de gênero têm gerado maior participação feminina na alta gestão? Tal problemática conduziu à formulação da seguinte pergunta: *As mulheres enfrentam desafios em decorrência do gênero para acessar Cargos de Direção de alto nível hierárquico na UFS?*

Assim, a pesquisa questionou a neutralidade com relação a questão de gênero assumida pelas regras básicas que regem a nomeação de servidor público no exercício de CDs. Partiu-se do pressuposto de que tais regras possibilitam a existência de práticas discriminatórias com base no gênero, resultando em uma menor representação de mulheres na alta gestão da UFS.

A pesquisa foi conduzida com base no conceito do Fenômeno Teto de Vidro, de acordo com as abordagens de Steil (1997), Vaz (2013; 2018) e Marry (2008). Esse conceito é utilizado para descrever as dificuldades que as mulheres enfrentam ao tentar ascender a cargos de alta hierarquia nas organizações, tanto no setor público quanto no privado. Essas dificuldades são resultantes de barreiras que, assim como o vidro, são invisíveis, porém resistentes o suficiente

para impedir que as mulheres ocupem posições de poder nas organizações. A literatura aponta que essas dificuldades estão relacionadas à divisão sexual do trabalho e a práticas discriminatórias baseadas no gênero, que excluem as mulheres dos espaços de poder e tomada de decisão (Marry, 2008).

Diante do cenário apresentado, o estudo buscou especificamente: 1. verificar a quantidade de ocupantes de Cargos de Direção de alto nível hierárquico da Universidade por gênero, no período de 2013 a 2022; 2. analisar os dados coletados à luz do conceito do Fenômeno Teto de Vidro.

Para tanto, durante a pesquisa, realizou-se consultas a documentos oficiais da Universidade, tais como Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), Relatórios de Gestão, Regimento Interno da Reitoria, Regimento Geral da Universidade e relatórios estatísticos para compreender de que forma está organizado o ambiente de pesquisa, quais são as regras e procedimentos adotados para a ocupação dos cargos gerenciais, bem como compreender a composição do quadro funcional da Instituição.

A partir dessas escolhas metodológicas, trataremos inicialmente da definição dos CDs pertencentes ao escopo da pesquisa. Em sequência, na terceira parte apresentamos o marco teórico que conduziu a pesquisa – o Fenômeno Teto de Vidro.

Na quarta parte, são descritas as escolhas metodológicas realizadas na pesquisa, desde a definição do tema até os procedimentos de coleta e análise de dados.

Na quinta parte, são apresentadas as análises dos resultados da pesquisa, que permitem uma compreensão mais aprofundada acerca da ocorrência do Fenômeno do Teto no acesso aos CDs da alta hierarquia da UFS.

Por fim, na sexta parte, são discutidas as conclusões e lacunas do estudo. A reflexão crítica sobre o trabalho realizado e a identificação de possíveis direções para pesquisas futuras sobre o tema são etapas fundamentais para a produção intelectual acerca da temática de igualdade de gênero na UFS.

Cargos de Direção

No artigo 37, inciso V, da Constituição Federal Brasileira de 1988, é estabelecido que as funções de confiança são exercidas exclusivamente por servidores que ocupam cargos efetivos, sendo destinadas às atribuições de direção, chefia e assessoramento (BRASIL, 1988). Dessa forma, tais funções representam acréscimos de responsabilidades de natureza gerencial ou de supervisão desempenhadas por servidores efetivos, levando em consideração a correlação de atribuições (GRAEF, 2008).

Por meio da lei 8.168, datada de 16 de janeiro de 1991, ocorreu a conversão das funções de confiança que faziam parte do plano único de classificação e remuneração de cargos e empregos, conforme mencionado no artigo 3º da lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, em Cargos de Direção (CDs) e Funções Gratificadas (FGs) (BRASIL, 1991).

A investidura dos servidores nos cargos de direção (CDs) ou nas funções gratificadas (FGs) do quadro de funções da instituição é estabelecida como o ato de nomeação. Conforme a Lei nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012, é permitido nomear servidores públicos federais, da administração direta, autárquica ou fundacional, que não pertençam ao quadro permanente da instituição de ensino, para cargos de direção ou designá-los para funções gratificadas, desde que seja respeitado o limite de 10% do total dos cargos e funções da instituição. Além disso, é permitida a nomeação de servidores aposentados para cargos de direção (BRASIL, 2012). É importante destacar, no entanto, que na UFS os cargos de direção têm sido ocupados por servidores que fazem parte do quadro funcional permanente da instituição.

Diante da temática e dos objetivos para a pesquisa, o Quadro 1 apresenta os Cargos de Direção selecionados para o presente estudo:

Quadro 1 – Relação de Cargos de Direção selecionados para a pesquisa

Cargo	Unidade(s) Vinculada(s)
Vice-Reitor	▪ Gabinete da Vice-Reitoria
Pró-reitor	▪ Pró-Reitoria de Planejamento (PROPLAN) ▪ Pró-Reitoria de Administração (PROAD) ▪ Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) ▪ Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) ▪ Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa (POSGRAP) ▪ Pró-Reitoria de Extensão (PROEX) ▪ Pró-Reitoria de Assuntos Estudantis (PROEST)

Superintendente	▪ Superintendência de Infraestrutura (INFRAUFS) ▪ Superintendência de Tecnologia da Informação (STI) ▪ Superintendência de Indicadores de Desempenho Institucional (SIDI);
Diretor	▪ Diretoria de Editoração, Comunicação Institucional e Produção Audiovisual (DECAV) ▪ Diretoria de Projetos e Estruturas Físicas (DOFIS) ▪ Biblioteca Central (BICEN) ▪ Centro de Educação Superior à Distância (CESAD)
Coordenador	▪ Núcleo Regional de Competência em Petróleo, Gás e Biocombustíveis (NUPEG)
Ouvidor	▪ Ouvidoria

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Esse recorte se justifica devido à posição desses cargos no topo da hierarquia organizacional, conforme consta no organograma do Subsistema de Administração Geral da Universidade. Por estarem subordinados diretamente à Reitoria, o órgão máximo de direção e execução da UFS, esses cargos possuem maior poder de decisão em suas áreas de atuação. Portanto, a presença de mulheres na alta hierarquia será avaliada com base nesse grupo de cargos, considerando sua importância e influência dentro da instituição.

Além disso, no âmbito desse critério, foi decidido incluir na pesquisa os CDs que são preenchidos por indicação direta do Reitor e que possuem responsabilidades essencialmente gerenciais. Com o intuito de manter a consistência nos critérios de acesso e na natureza dos cargos, foram excluídos aqueles cujo preenchimento ocorre por meio de processo eleitoral e aqueles que possuem atribuições de natureza consultiva e/ou de apoio administrativo[1].

Fenômeno Teto de Vidro

Mesmo em países onde a evidente supremacia masculina foi superada, a desigualdade de gênero assumiu formas mais sutis, mas igualmente desafiadoras, que dificultam ou impedem o acesso das mulheres às mesmas oportunidades que os homens (Biroli, 2018). Tratando especificamente do contexto corporativo, em 1986, dois jornalistas do *Wall Street Journal* cunharam o termo "*Glass Ceiling*" - "Teto de Vidro" em português - para descrever o fenômeno da existência de barreiras, que assim como o vidro, são sutis, mas fortes o suficiente para dificultar o acesso das mulheres aos níveis mais altos das organizações (STEIL, 1997).

Apesar do tempo decorrido desde a primeira menção desse termo, vários pesquisadores continuam utilizando-o para ilustrar a sub-representação das mulheres em cargos gerenciais nas

[1] Para essa finalidade, foram examinadas as diretrizes estabelecidas na Resolução nº 40/2018/CONSU, que não apenas descreve as unidades que se reportam diretamente à Reitoria, mas também define as responsabilidades dos cargos abordados na pesquisa, assim como os critérios e requisitos necessários para a ocupação desses cargos.

organizações, conforme evidenciado por Adeyoka (2020), Kabir (2020), Castro; Staduto; Kreter (2022).

Ao examinar mais profundamente o Fenômeno Teto de Vidro, podemos identificar duas abordagens complementares para a interpretação desse conceito: a primeira refere-se às práticas discriminatórias, tanto explícitas quanto implícitas, que têm o objetivo de excluir as mulheres de posições de poder; enquanto a segunda aborda a menor inclinação das mulheres em buscar cargos de liderança (Marry, 2008).

Conforme explicado por Vaz (2013), a primeira abordagem, de natureza sócio-histórica, destaca os mecanismos de exclusão enfrentados pelas mulheres. Isso inclui as barreiras estruturais e históricas que limitaram o acesso delas à educação superior, especialmente em instituições renomadas, impedindo-as por muito tempo de adquirir a qualificação necessária para competir por cargos de alto nível no mercado de trabalho.

Coelho (2006) acrescenta que na vertente que aborda a perspectiva da discriminação, podem ser identificados dois modelos. O primeiro é chamado de "discriminação por preferência" e foi desenvolvido por Becker (1957). Nesse modelo, a discriminação é influenciada por fatores psicoculturais, o que significa que os empregadores têm uma preferência por contratar e/ou promover homens em detrimento das mulheres, mesmo quando ambos têm a mesma produtividade. Coelho (2006) concorda com essa perspectiva e acrescenta que a discriminação também pode ocorrer nas relações interpessoais com colegas de trabalho, por meio de comportamentos ou comentários que diminuem ou questionam a capacidade profissional das mulheres.

No segundo modelo, conhecido como "discriminação estatística", originalmente proposto por Arrow (1972), acredita-se que os empregadores não percebem a produtividade dos trabalhadores de forma precisa. Nesse contexto, existe um estereótipo social de que as mulheres seriam menos produtivas do que os homens. Portanto, as mulheres são preteridas em relação aos homens no mercado de trabalho (Coelho, 2006).

No que diz respeito à abordagem que destaca uma possível menor predisposição das mulheres em assumir cargos de liderança, Vaz (2013) explora o fenômeno do Teto de Vidro considerando aspectos relacionados à divisão sexual do trabalho e à conciliação entre vida profissional e pessoal. De acordo com a autora, além da discriminação presente nas estruturas hierárquicas

das organizações, as mulheres tendem a se autoexcluir dos cargos de liderança devido às dificuldades que surgem ao equilibrar as demandas da vida privada e profissional.

É pertinente ressaltar que a divisão sexual do trabalho é um conceito que descreve as relações sociais entre os sexos, em que ao longo da história e da sociedade, as tarefas produtivas têm sido tradicionalmente associadas aos homens, enquanto as responsabilidades de cuidado e trabalho doméstico têm sido atribuídas às mulheres. Essa dinâmica contribui para a criação de um sistema de valores, hierarquias e desigualdades de gênero no contexto do mercado de trabalho (Zin, 2022).

De acordo com Yannoulas (2002), nas sociedades modernas capitalistas, a divisão sexual do trabalho resulta na divisão vertical das tarefas desempenhadas pelas mulheres. O conceito de divisão vertical do trabalho feminino refere-se à desvantagem que as mulheres enfrentam em relação aos homens em termos de remuneração, progressão na hierarquia organizacional e condições de trabalho. Isso ocorre devido à atribuição cultural de que a responsabilidade pelo sustento familiar recai sobre os homens. Diversas pesquisas têm demonstrado que são impostos mais requisitos às mulheres para que possam ocupar a mesma posição de trabalho que os homens. Em outras palavras, se um homem e uma mulher com condições iguais competem por uma vaga ou uma promoção, geralmente o homem é favorecido (Oliveira; Yannoulas, 2016).

A divisão sexual vertical do trabalho também deu origem ao fenômeno conhecido como "pirâmide ocupacional baseada em gênero", conforme descrito por Yannoulas (2002) (o qual está diretamente relacionado ao fenômeno do Teto de Vidro). Esse conceito aponta para a realidade em que as mulheres têm menos oportunidades de avançar para cargos de maior hierarquia. A autora destaca que essa combinação dos efeitos da divisão vertical e horizontal do trabalho fica evidente nos setores de atividade em que a mão de obra é predominantemente feminina, mas os cargos de maior poder hierárquico são ocupados majoritariamente por homens.

Assim, retomando a segunda vertente de Interpretação do Fenômeno Teto de Vidro, a escolha das mulheres em se autoexcluir de cargos de liderança ou carreiras de maior prestígio e remuneração estaria relacionada à internalização de normas sociais que prescrevem características específicas para as mulheres, como serem atenciosas e prestativas - qualidades que entram em conflito com a ambição profissional. Além disso, existe o aspecto de evitar

possíveis conflitos na conciliação entre vida profissional e familiar, os quais tendem a ser ampliados em posições de liderança e carreiras de maior prestígio (Vaz, 2018).

As abordagens de interpretação do Teto de Vidro evidenciam que a análise das barreiras enfrentadas pelas mulheres possui natureza multifacetada, com influências históricas, sociais, culturais e psicológicas. Diante dessa complexidade, o Quadro 2 sintetiza as duas perspectivas do Fenômeno, de acordo com Marry (2008).

Quadro 2 – Barreiras apontadas pelo Fenômeno Teto de Vidro

Práticas Discriminatórias	
Becker (1957) **Arrow (1972)** **Coelho (2006)**	▪ Barreiras históricas e estruturais que afastam as mulheres da esfera pública ▪ Preferência pela promoção de homens ▪ Comportamentos discriminatórios nas relações interpessoais ▪ Ideia de menor produtividade das mulheres
Menor predisposição	
Vaz (2013; 2018)	▪ As mulheres se autoexcluem de posições de liderança ▪ Dificuldade em conciliar atividades familiares com atividades profissionais

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Essa complexidade se reflete na diversidade de estudos que abordam o Teto de Vidro sob diferentes perspectivas e em contextos diversos. No entanto, considerando o foco da presente pesquisa, é relevante destacar o estudo realizado por Atanázio Júnior *et al*. (2016), que investigou a questão da sub-representação das mulheres nos cargos gerenciais da UFS em 2016.

O objetivo específico do estudo foi calcular o número de homens e mulheres que ocupavam cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS), CDs, Função Comissionada (FUC) e Função de Confiança (FC) na Universidade Federal de Sergipe. Os resultados revelaram que, dos 451 ocupantes de cargos ou funções de chefia, assessoria ou direção, as mulheres ocupavam 182 postos, representando aproximadamente 40% do total, enquanto os homens ocupavam 269 postos, o que equivale a 60%.

É importante ressaltar que, apesar de terem se passado aproximadamente 7 anos desde a divulgação dos resultados da pesquisa de Atanázio Júnior *et al*. (2016), as informações apresentadas na introdução deste estudo sugerem que não houve mudanças significativas na representação feminina em cargos de alto nível hierárquico na UFS. Além disso, os resultados

indicam que, conforme o nível hierárquico aumenta, a participação das mulheres diminui, o que está em linha com os princípios do fenômeno do Teto de Vidro.

Diante desse contexto, um dos objetivos deste estudo é realizar um levantamento da ocupação dos Cargos de Direção ao longo de um período mais amplo, a fim de avaliar se essa situação tem sido uma realidade constante na Universidade.

Percurso Metodológico

Após definição da temática e da lente teórica, deu-se início à coleta de dados sobre a estrutura organizacional e funcional da UFS. Para isso, foram consultados documentos como o PDI e o Regimento Interno da Reitoria, visando obter informações detalhadas sobre a organização da Universidade. Além disso, foram solicitados dados específicos sobre a ocupação dos CDs por meio da plataforma eletrônica Fala.BR, possibilitando a obtenção de informações atualizadas e relevantes para a pesquisa em questão.

Com o intuito de realizar a análise, os dados numéricos foram organizados em planilha eletrônica, permitindo a elaboração de gráficos que evidenciaram a distribuição dos cargos por gênero ao longo do período de estudo estabelecido. Durante esse procedimento, foram realizadas duas revisões dos resultados, com o objetivo de evitar possíveis erros ou equívocos na análise dos dados. Essas revisões foram fundamentais para assegurar a precisão e confiabilidade dos resultados obtidos.

Por fim, em consonância aos objetivos delineados para a pesquisa, os dados foram analisados em uma abordagem qualitativa, sob a perspectiva dos conceitos norteadores da pesquisa – gênero, divisão sexual do trabalho e Fenômeno Teto de Vidro.

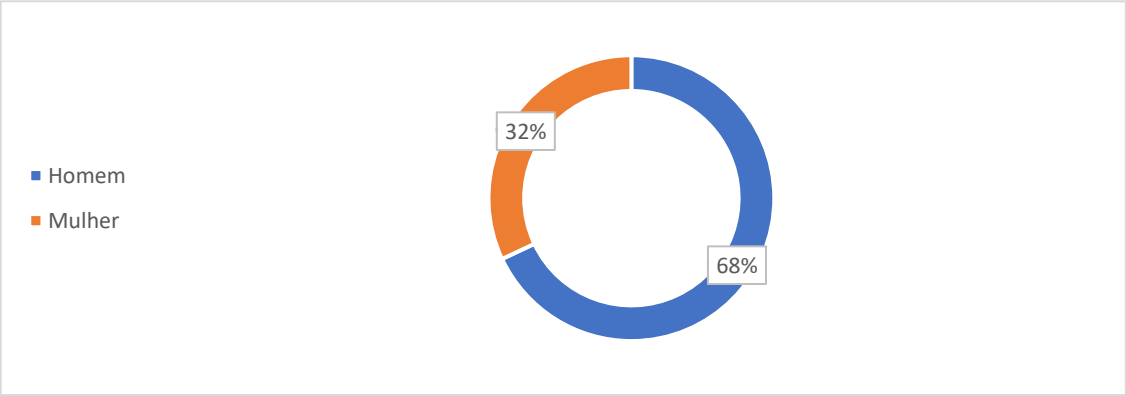
Análise dos Resultados

Nesta seção, serão apresentados os resultados desta pesquisa, abordando especificamente a ocupação dos CDs durante o período delimitado para este estudo.

Quantitativo de ocupantes dos CDS da alta hierarquia

Ao longo do período analisado, um total de 50 pessoas ocuparam cargos de alta hierarquia na UFS. Dentro desse grupo, 34 eram homens e 16 eram mulheres. Essa discrepância evidencia uma participação mais de duas vezes maior dos homens em comparação com as mulheres, o que contrasta com a proporção equilibrada de gênero observada no quadro funcional da instituição. O Gráfico 1 apresenta, em termos percentuais, a proporção de homens e mulheres que ocuparam esses cargos durante o período delimitado para o estudo:

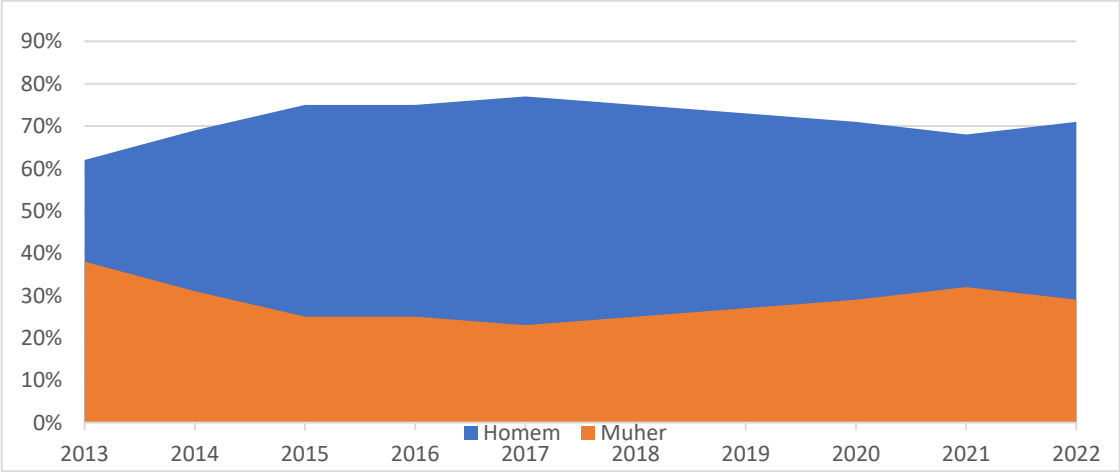
Gráfico 1 – Total da ocupação dos CDs da alta hierarquia por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

Considerando que a desigualdade de gênero nas posições de liderança não é um fenômeno recente, a exemplo do conceito do Fenômeno Teto de Vidro que surgiu na década de 1980, foi analisada a participação feminina na alta gestão ao longo do período abordado neste estudo. O Gráfico 2 apresenta a ocupação dos cargos de direção de alto escalão por gênero, revelando que a presença de mulheres foi consistentemente inferior à presença masculina:

Gráfico 2 – Ocupação dos CDs da alta hierarquia por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ao examinar o Gráfico 2, podemos observar uma disparidade entre os gêneros na ocupação dos CDs de alto escalão ao longo de todo o período analisado. O ano de 2013 registrou uma proporção mais equilibrada, com 62% de homens e 38% de mulheres ocupando esses cargos. No entanto, o ano de 2017 apresentou a maior desigualdade, com 77% de participação masculina e apenas 23% feminina, resultando em uma diferença de gênero de 54%. Considerando o período de 2013 a 2022, a média de participação feminina nos CDs da alta hierarquia da UFS foi de 28%.

É importante destacar que a nomeação dos servidores para os cargos da instituição ocorre por meio da indicação e nomeação pelo reitor da Universidade. Como resultado dessa prática, é comum que haja mudanças nos ocupantes dos CDs a cada ciclo de gestão, que tem duração de 4 anos. No período entre 2020 e 2021, por exemplo, houve três gestões distintas, o que levou a um aumento no número de ocupantes de CDs. Esse aumento também se refletiu no crescimento da participação feminina, como evidenciado pela curva ascendente. No entanto, é importante notar que a participação masculina também aumentou, mantendo a desigualdade entre os gêneros.

Critérios de Acesso Aos CDS da Alta Hierarquia

À luz dos dados apresentados, surge a seguinte indagação: considerando que o corpo de servidores da Universidade Federal de Sergipe é composto quase igualmente por homens e mulheres, que ambos os gêneros ingressaram no serviço público seguindo critérios de admissão semelhantes e que as regras para acesso aos Cargos de Direção não fazem distinção entre os gêneros, qual seria a razão por trás dessa significativa disparidade nos espaços de poder e tomada de decisão?

Ao ponderar sobre essa questão, é relevante levar em consideração que a situação observada na UFS não é uma exceção. Estudos conduzidos por Trebien *et al*. (2021) e Miltersteiner *et al*. (2020) também evidenciaram uma baixa representação das mulheres em cargos de alto escalão nas universidades, no contexto organizacional. Essas pesquisas apontam que as mulheres enfrentam maiores dificuldades do que os homens para acessar posições gerenciais, seja devido às demandas conflitantes da esfera familiar ou à existência de práticas discriminatórias baseadas no gênero por parte de seus colegas.

Segundo Vaz (2018), uma das principais razões que podem contribuir para práticas discriminatórias na administração pública é o método de seleção para cargos de liderança. Quando a indicação é utilizada como mecanismo de escolha, não há garantia de critérios imparciais e técnicos, o que abre espaço para que o machismo estrutural, presente nas estruturas de poder dominantes, influencie nas decisões dos responsáveis pelas indicações.

Na UFS, a seleção para os CDs abordados nesta pesquisa segue o padrão estabelecido na administração pública em geral. No entanto, é importante ressaltar que o Regimento Interno da Reitoria (Resolução nº 40/2018/CONSU) estabelece critérios específicos que devem ser atendidos pelos ocupantes desses cargos. O Quadro 3 sintetiza essas informações:

Quadro 3 – Requisitos para ocupação dos CDs da alta hierarquia

Cargo	Requisito
Vice- Reitor	Integrantes da Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado (estabelecido pelo Decreto Nº 1.916, de 23/05/1996)
Pró-Reitor	Servidor de reconhecida competência na área e portador de diploma de nível superior (válido para todas as Pró-Reitorias)
Superintendente do STI **Superintendente da SIDI** **Coordenador do NUPEG** **Diretor do CESAD**	Servidor(a) portador(a) de diploma de nível superior
Diretor da BICEN	Servidor, graduado em Biblioteconomia, do quadro efetivo de pessoal da Universidade (estabelecido pela Lei Federal nº 4.084, de 30/06/1962)
Superintendente da INFRAUFS	Pessoas portadoras de diploma de nível superior
Diretor da DECAV **Diretor da DOFIS** **Ouvidor**	Não há requisitos estabelecidos

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

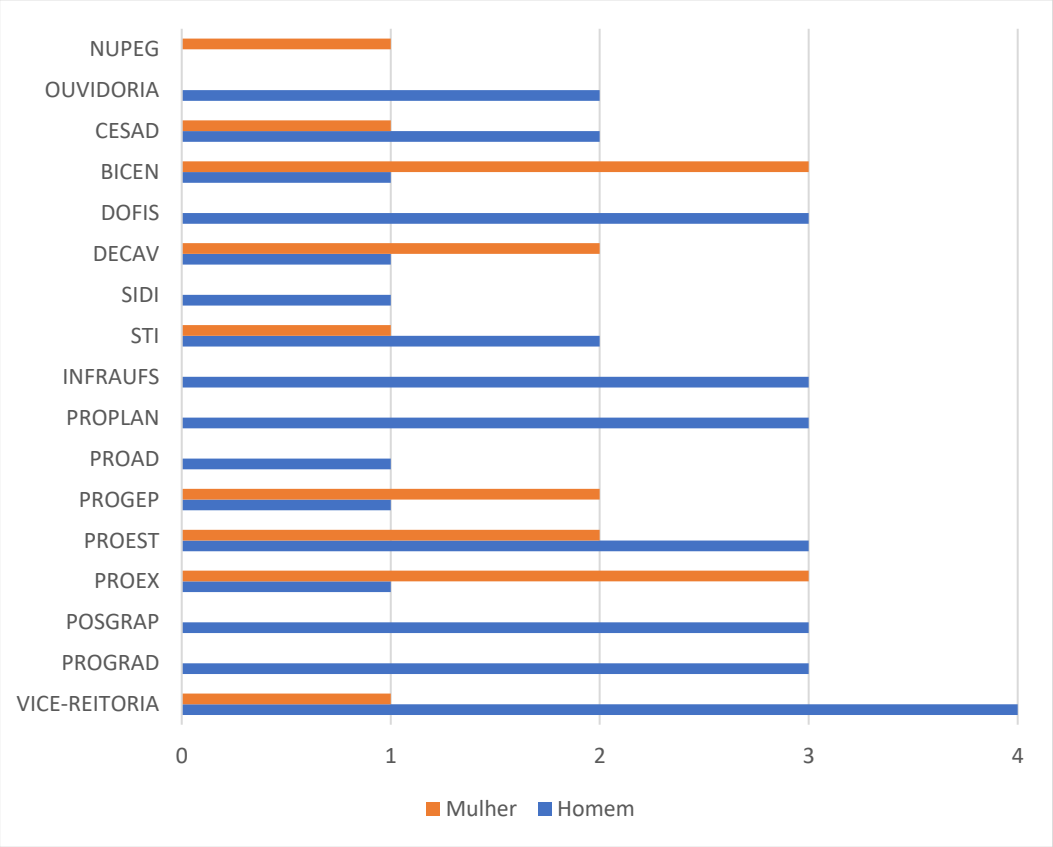
Ao examinar o Quadro 2, é evidente que apenas o cargo de Diretor da BICEN possui um critério específico relacionado à área de atuação. Os demais requisitos, embora sejam impessoais, são bastante genéricos, uma vez que não requerem uma formação acadêmica específica ou outros critérios relacionados à área de atuação. Por exemplo, o cargo de Pró-Reitor, embora exija "reconhecida competência na área", não estabelece parâmetros ou métricas para esse reconhecimento.

É importante ressaltar que as regras que fundamentam as escolhas para ocupação de cargos gerenciais na administração pública foram identificadas por Lopez (2015) como aleatórias e muitas vezes pouco razoáveis. Nesse contexto, em consonância com as perspectivas de Puppin (1995) e Vaz (2018), considera-se que o processo de indicação de servidores fica suscetível aos arranjos estruturais que perpetuam a desigualdade de gênero, o que pode ser um dos fatores que contribuem para a baixa participação das mulheres na alta hierarquia da UFS.

Segregação por Gênero

Na pesquisa, também foi analisada a ocupação dos CDs abordados, levando em consideração as unidades às quais estão vinculados. Essas informações foram coletadas com o propósito de mapear os espaços em que homens e mulheres ocuparam nas instâncias de poder mais elevadas da UFS. O Gráfico 4 ilustra essas informações:

Gráfico 3 – Liderança das unidades por gênero 2013-2022



Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

Ao analisar os dados apresentados no Gráfico 3, é possível observar que, das 17 unidades administrativas, 16 foram lideradas por homens e apenas 9 delas já foram dirigidas por

mulheres. Entre elas, as que apresentam maior número de gestões femininas são BICEN e PROEX, com 3 lideranças femininas cada. Em seguida, temos PROGEP, PROEST e DECAV, com 2 mulheres em cargos de liderança. A Vice-Reitoria, STI e CESAD tiveram apenas uma mulher ocupando o cargo de liderança. No caso do NUPEG, houve apenas uma liderança feminina, o que corresponde a todas as gestões consideradas na pesquisa.

Pode-se inferir, portanto, que a ascensão profissional das servidoras da UFS no topo da hierarquia organizacional parece estar relacionada aos espaços que elas já ocupam. Isso se deve ao fato de que elas estão concentradas em maior número em determinadas unidades. Além dessa observação, é importante destacar que há 8 unidades que nunca foram lideradas por mulheres durante o período analisado na pesquisa. Essas unidades incluem Ouvidoria, DOFIS, SIDI, INFRAUFS, além das Pró-Reitorias PROPLAN, PROAD, POSGRAP e PROGRAD.

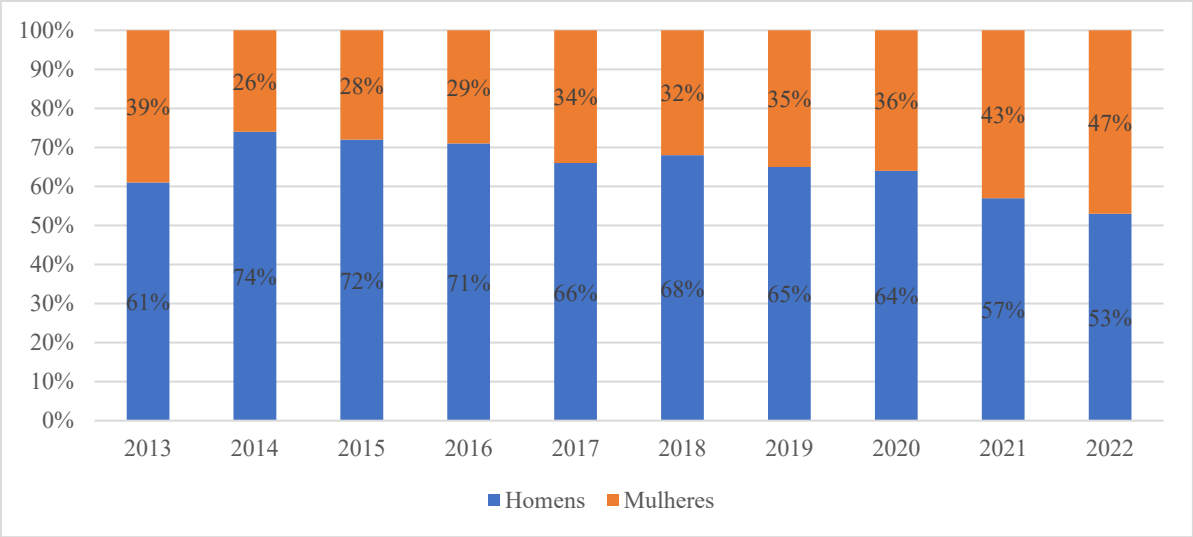
Considerações Finais

O Fenômeno Teto de Vidro abordado neste estudo, destaca que, devido a barreiras estruturais de discriminação de gênero, é mais difícil para as mulheres alcançarem posições de alto nível hierárquico nas organizações (Steil, 1997). Com base nessa premissa, realizou-se um levantamento da ocupação dos CDs de alta hierarquia na Universidade Federal de Sergipe.

Os dados coletados revelaram uma notável disparidade de gênero na ocupação desses cargos, mesmo com uma distribuição equilibrada de servidores entre os gêneros na UFS. Essa constatação converge com os resultados obtidos pela pesquisa de Atanázio Júnior *et al*. (2016), que também identificaram sub-representação feminina nos cargos gerenciais da UFS, principalmente naqueles de maior hierarquia. Isso significa que, nos últimos sete anos, houve pouca ou nenhuma evolução significativa em termos de participação das mulheres em posições de poder na alta hierarquia da UFS.

Levando em consideração os princípios do Fenômeno Teto de Vidro, foi realizado um mapeamento da ocupação dos CDs de hierarquia inferior, além dos cargos da alta gestão já investigados:

Gráfico 4 – Ocupação dos CDs de menor hierarquia por gênero 2013-2022



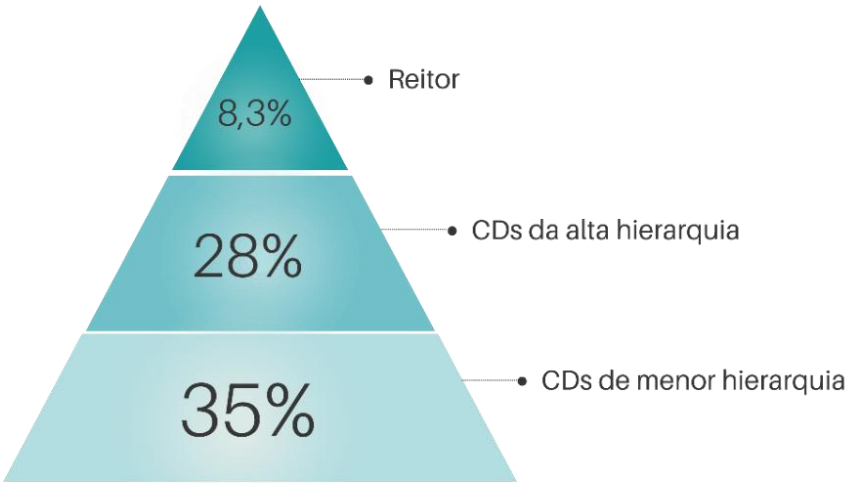
Fonte: Elaborado pela autora (2023), com base em dados fornecidos pelo DP.

Ao examinar o gráfico acima, observa-se uma maior igualdade de gênero na ocupação dos CDs de nível hierárquico inferior. Ao longo de todo o período analisado, a média percentual de participação feminina é de 35%. Esse número representa um aumento de 7% em relação à média de participação de mulheres nos Cargos de Direção da alta gestão. É importante destacar que, embora as mulheres sejam minoria em todos os anos considerados, a partir de 2018 há um crescimento gradual de sua presença nesse nível hierárquico.

É relevante ressaltar que essa situação também tem sido observada em outras instituições. Diversos estudos que abordam a desigualdade de gênero nas IFES têm demonstrado que, embora o setor público ofereça mais oportunidades para as mulheres ocuparem cargos gerenciais, sua presença diminui à medida que se sobe na hierarquia (Miltersteiner *et al*., 2020; Trebien *et al*., 2021).

Essa situação de sub-representação das mulheres nas posições de maior hierarquia da UFS resulta na chamada "pirâmide ocupacional baseada em gênero" (Yannoulas, 2002), um conceito que, assim como o Teto de Vidro, evidencia a menor probabilidade de as mulheres serem promovidas para os cargos mais altos. A Figura 2 representa a média da participação feminina nos diferentes níveis hierárquicos analisados no estudo, durante o recorte temporal da pesquisa:

Figura 2 – Pirâmide ocupacional baseada em gênero na UFS



Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Ao observar a Figura 2, constata-se que à medida que se avança na hierarquia organizacional, a presença feminina diminui. Essa análise está em consonância com a perspectiva apresentada por Siqueira *et al*. (2016), que argumenta que é nos níveis mais elevados que as disparidades de gênero se tornam mais evidentes.

Assim, os dados numéricos acerca da ocupação dos CDs indicam a ocorrência do Fenômeno Teto de Vidro. Ao confrontar esses dados com as análises de Puppin (1995) e Vaz (2018), é possível concluir que a ausência de requisitos técnicos específicos para ocupar esses cargos, de acordo com a área de atuação, pode estar relacionada à perpetuação da desigualdade de gênero na alta hierarquia da UFS. Além disso, a constante sub-representação de mulheres nesses cargos, conforme apontado por Vaz (2013), é um dos fatores que contribuem para a manutenção e reprodução do Teto de Vidro, uma vez que é mais desafiador implementar políticas de igualdade de gênero em espaços predominantemente masculinos.

Confirmando-se os pressupostos da pesquisa, conclui-se que, embora não haja restrições formais, as mulheres têm sido excluídas dos mesmos espaços de poder que os homens na Instituição, uma vez que, historicamente, os homens têm dominado as instâncias máximas de poder e decisão da Instituição.

Diante do cenário apresentado, é crucial que essa questão seja abordada sob diversas perspectivas dentro da UFS. Portanto, é recomendável ampliar as análises apresentadas neste estudo por meio da realização de pesquisas que considerem também as intersecções étnico-raciais e/ou incluam os cargos de menor hierarquia gerencial na Universidade.

Por fim, supracitando a icônica frase de Beauvoir (2019) "não se nasce mulher, torna-se mulher", destaca-se que a escassa presença das mulheres em posições de poder não é fruto do acaso, mas é resultado de uma construção social e cultural. Assim, o desafio da UFS é promover a inclusão e disseminar a equidade de gênero no âmbito dos seus espaços de poder. Para tanto, é fundamental que a Instituição adote medidas afirmativas para mitigar as desigualdades históricas entre homens e mulheres, promovendo o desenvolvimento de uma gestão universitária inclusiva.

Referências

ADEYOKA, Clement Ola. Library leadership: opinions and attributes about Nigerian women academic librarians breaking the glass ceiling. **Library Management**, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1108/LM-03-2020-0049. Acesso em 05 jun. 2021.

ANDRADE, Adilson. **Posse da equipe gestora da UFS em 2021**. 2021. 1 fotografia. 1500 x 1000 pixels. Disponível em: https://www.ufs.br/conteudo/66953-ufs-realiza-cerimonia-de-transmissao-do-cargo-de-reitor-e-posse-da-equipe-gestora. Acesso em 09 mar. 2023.

ARAÚJO, Maria de Fátima. Diferença e igualdade nas relações de gênero: revisitando o debate. **Psicologia Clínica**, v. 17, p. 41-52, 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0103-56652005000200004. Acesso 04 ago. 2022.

ARROW, Kenneth. **The models of Job Discrimination**. In: Anthony H. Pascal, ed. Racial Discrimination in Economics Life. 1972.

ATANÁZIO JÚNIOR, Joatã. Mathias. *et al*. Mulheres em cargos gerenciais na Universidade Federal de Sergipe. In: **I-Congresso Nacional de Mestrados Profissionais em Administração Pública. Anais Online: Curitiba, Paraná**. 2016.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo: a experiência vivida**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2019. v. 2.

BECKER, Gary Stanley. **The economics of discrimination**. University of Chicago, 1957.

BIROLI, Flávia. **Gênero e desigualdades – limites da democracia no Brasil**. 1. ed. São Paulo: Boitempo; 2018.

BRASIL. **Constituição Federal**. Brasília, 1988.

_____, Lei n° 8.168, de 16 de janeiro de 1991. Dispõe sobre as funções de confiança a que se refere a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial da União**, 1991.

_____, Lei nº 12.772, 28 de dezembro de 2012. Brasília: **Diário Oficial da União**, 2012.

BUTLER, Judith. Corpos que pesam: sobre os limites discursivos do sexo. *In*: LOURO, Guacira Lopes (Org.). **O corpo educado**: pedagogias da sexualidade. 2 ed. 2000. Disponível em: http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/166106/mod_resource/content/1/LOUROGuacira-L._O-corpo-educado-pedagogias-da-sexualidade.pdf. Acesso em 13 jan. 2022.

CASTRO, Bruna Naiara de; STADUTO, Jefferson Andronio Ramundo; KRETER, Ana Cecília de Medeiros Nitzsche. Diferenças salariais por ocupações entre homens e mulheres no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 38, n. 114, 2022. Disponível em: https://doi.org/10.13037/gr.vol38n114.7364 . Acesso em 04 ago. 2022.

COELHO, Danilo. Ascensão profissional de homens e mulheres nas grandes empresas brasileiras. In: NEGRI, João Alberto; NEGRI, Fernanda de; COELHO, Danilo. **Tecnologia, exportação e emprego**. Brasília: Ipea, 2006. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/260400727_ASCENSAO_PROFISSIONAL_DE_HOMENS_E_MULHERES_NAS_GRANDES_EMPRESAS_BRASILEIRAS. Acesso em 19 ago. 2022.

GRAEF, Aldino. Cargos em comissão e funções de confiança: diferenças conceituais e práticas. **Revista Res Publica. Brasília: ANESP**, v. 7, n. 2, p. 62-72, 2008. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/servidor/carreiras/gestao-estrategica/estudos/graef_2008_respvblica_cargos_comissao.pdf. Acesso em 08 ago. 2022.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. A atualidade da divisão sexual e centralidade do trabalho das mulheres. **Revista de Ciências Sociais – Política & Trabalho**, v. 1, n. 53, p. 131-143, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.22478/ufpb.1517-5901.2020v1n53.50869. Acesso em 13 jan. 2021.

KABIR, Syeda Lasna. 'Through the Glass Ceiling, over the Glass Cliff?'Women Leaders in Bangladeshi Public Administration. In: **Gender Mainstreaming in Politics, Administration and Development in South Asia**. Palgrave Macmillan, Cham, 2020. p. 87-109. Disponível

em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-36012-2_5. Acesso em 04 ago. 2022.

LOPEZ, Felix Garcia. **Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na administração pública federal (1999-2014)**. 2015. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5234. Acesso em 03 ago. 2022.

MARRY, Catherine. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: O exemplo da biologia. In: COSTA, A. O. et al. (Org.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais. Rio de Janeiro**: Editora FGV, 2008. cap. 22, p. 401-419.

MILTERSTEINER, Renata. Kessler. *et al*. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 18, p. 406-423, 2020. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120190176. Acesso em 08 ago. 2022.

OLIVEIRA, Talita Santos de; YANNOULAS, Silvia Cristina. Qualificação profissional das mulheres para a indústria da construção civil: entre o enfrentamento e a reprodução da divisão sexual do trabalho. IN: STANCKI, Nanci Stancki da; CASAGRANDE, Lindamir Salete (Org.). **Entrelaçando gênero e diversidade: matrizes da divisão sexual do trabalho**. Curitiba: UTFPR editora, 2016. p. 195-228. Disponível em: http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2068. Acesso em 15 fev. 2023.

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

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & realidade**, v. 20, n. 2, 1995. Disponível em: https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721. Acesso em 20 jun. 2021.

SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa de *et al*. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.5007/1983-4535.2016v9n2p49_. Acesso em 04 ago. 2022.

STEIL, Andrea Valeria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/18443/organizacoes--genero-e-

posicao-hierarquica---compreendendo-o-fenomeno-do-teto-de-vidro. Acesso em 20 mai. 2021.

TREBIEN, Valicir Melchiors. *et al*. Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 30, p. e200048, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048. Acesso em 12 ago. 2022.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, p. 765-790, 2013. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/abstract/?lang=pt. Acesso em 02. ago. 2022.

_____. Diferenças salariais por gênero no setor público brasileiro no período 2002-2015: magnitude, evolução e determinantes. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 40, n. 2, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.4025/actascihumansoc.v40i2.41507. Acesso 04 ago. 2022.

YANNOULAS, Silvia Cristina. **Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho**. Centro Feminista de Estudos e Assessoria; Fundo para Igualdade de Gênero/Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional, 2002.

ZIN, Sophia de Moura. A DEFINIÇÃO DA GUARDA COMO INSTRUMENTO DE (DES) IGUALDADE DE GÊNERO. **Humanas em Perspectiva**, v. 16, 2022. Disponível em: https://www.periodicojs.com.br/index.php/hp/article/view/848 . Acesso em 04 ago. 2022.

Recebido em 2023-05-09
Revisado em 2025-06-02
Aprovado em 2025-08-05