

# **Avaliação da Gestão das Instituições Federais de Educação Superior: categorias analíticas de inserção das mulheres**

Evaluation of the Management of Federal Institutions  
of Higher Education: analytical categories of insertion of women

Ania TAMILIS da Silva Witt<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina | Diretoria de Gestão de Pessoas

Florianópolis | SC | Brasil. Contato: aniatamilis@yahoo.com.br

<http://orcid.org/0000-0001-6488-9505>

Raphael Schlickmann<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Universidade Federal de Santa Catarina | Departamento de Ciências da Administração

Florianópolis | SC | Brasil. Contato: raphael.schlickmann@ufsc.br

<http://orcid.org/0000-0001-7392-224X>

**Resumo:** Este artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de avaliação de práticas institucionais, por meio de categorias de avaliação de gestão das Instituições Federais de Educação Superior (IFES), no que se refere a inserção de mulheres. Essa avaliação poderá permitir a elaboração de um diagnóstico situacional, visando incentivar as organizações a se sensibilizarem sobre o tema, com vistas a contribuir para superação de desigualdades de gênero.

**Palavras-chave:** Avaliação. Práticas de gestão. Mulheres.

**Abstract:** This article aims to present a proposal for the evaluation of institutional practices, through categories of evaluation of the management of the Federal Institutions of Higher Education (IFES), regarding the insertion of women. This evaluation may allow the elaboration of a situational diagnosis, in order to encourage organizations to raise awareness about the subject, aiming to contribute to overcoming gender inequalities.

**Key words:** Evaluation. Management practices. Women.

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-40772019000200012>

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution Non-Commercial, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que sem fins comerciais e que o trabalho original seja corretamente citado. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Recebido em: 13 de novembro de 2018      Aprovado em: 23 de junho de 2019

## **Introdução**

As mulheres, que por um longo período tiveram suas atuações circunscritas ao espaço privado, hoje ocupam diferentes lugares nos espaços públicos, e desempenhando variadas ocupações no mundo do trabalho, de forma ascendente e gradual. Discutir a inserção das

mulheres no mundo do trabalho é de interesse direto para sociedade brasileira quando se trata de igualdade de gênero.

Neste artigo, o conceito utilizado refere-se à inserção, pois se compreende como mais amplo e tem sua face mais visível, de forma que corresponda mais especificamente à lógica entre o indivíduo, o Estado e a Sociedade, com uma relação recíproca das partes na valorização do papel dos indivíduos. É o termo mais estreito com relação à inserção profissional das mulheres, referenciando inclusão, condições dignas para executá-lo e autonomia pretendida (PIRES, 2012). É por meio do trabalho que as mulheres podem alcançar a autonomia econômica, formar-se como seres sociais, e projetar melhores condições para ampliar sua participação social, cultural e política e para decidir os rumos da própria vida (IPEA, 2016).

O processo de globalização, no entanto, representa para a sociedade mudança e risco, regada de oportunidades e desafios para o público feminino. Hirata (2012) ressalta que a globalização não cria apenas espaço para forças que conduzem à homogeneização, mas também diversidade socioeconômica e cultural, e, assim, produzem um impacto contraditório no emprego, nas condições de trabalho e nos processos migratórios. Essa participação crescente traduz-se, mais especificamente, em trabalhos precários e vulneráveis, como foi o caso principalmente na Ásia, Europa e América Latina.

No caso brasileiro, observa-se por meio de dados estatísticos do IPEA (2016), indicando que, desde 1960, o mundo do trabalho tem absorvido de forma crescente o trabalho da mulher, inclusive o incremento de mão de obra tem sido superior ao do homem. Em 1970, apenas 18,5% das mulheres eram economicamente ativas, já, em 2010, este valor foi de quase 50% (ALVES, 2013). Uma pesquisa recente de Relatórios Dinâmicos (2017) aponta que os anos entre 2005 a 2015 teve aumento na participação das mulheres no mercado formal de trabalho de 45,84% para 48,79%. Entretanto, em sua totalidade, o mundo do trabalho ainda é desigual, pois o perfil histórico de ocupação ainda mantém diferenças entre homens e mulheres. Os homens, negros ou brancos, continuam sendo a maioria no mercado de trabalho, com uma taxa de 80% de presença, enquanto as mulheres dos dois grupos raciais não chegavam a 60% de ocupação em postos de trabalho (IBGE, 2014). Ou seja, “[...] de cada 10 mulheres, 4 não conseguem se colocar disponíveis para uma ocupação no mercado de trabalho. Em 2014, estes números correspondiam a 26,8 milhões de inativas e 9,2 milhões de inativos” (IPEA, 2016, p. 5). Outro ponto que agrava essa desproporção de perfil de ocupação é que, em dados de porcentagem populacional, segundo IBGE (2016), 51,5% da

população são mulheres, frente à 48,5% dos homens. Ou seja, apesar de as mulheres serem maioria populacional, sua participação é menor que a dos homens (IPEA, 2016).

Mesmo com a crescente participação das mulheres no mundo do trabalho, o equilíbrio em relação às condições de trabalho equiparado aos homens ainda está longe de ser alcançado, e pende desfavoravelmente à mulher, pois se verifica que os vínculos empregatícios são mais frágeis e se apresentam em condições mais desfavoráveis (SOARES, 2005). Então, é importante que a sociedade caminhe visando reverter este quadro preocupante e que poderá contribuir para consolidação das mulheres no mundo do trabalho.

Para Thiry-Cherques (2003), o aumento da escolaridade é o principal fator de impacto. A partir de 1960, com a expansão educacional no país, as mulheres passaram a ter acesso mais expressivo à educação superior, e em 1980, as mulheres passam a ser inseridas de maneira mais equilibrada em relação ao número de homens. Lavinias (2001) expôs que o aumento da escolaridade permite que as mulheres possam disputar mais espaço no mercado de trabalho, de forma mais competitiva, entretanto, apresenta que, apesar de o nível médio de escolaridade das mulheres ser 35% mais alto que o dos homens, a sua remuneração permanece 25% mais baixa. Porém, para a autora, a mulher não é recompensada nem hierárquica nem financeiramente de forma justa e igualitária em relação ao nível de educação formal que atingiu. Mesmo que a maior escolaridade relativa das mulheres seja decisiva no momento de ingressar em uma organização, ela não é considerada na hora da ascensão profissional.

Apesar dos avanços em relação ao aumento de mulheres nos espaços públicos e no mundo do trabalho, elas enfrentam ainda dificuldades de permanência nas organizações, pela existência de barreiras e desigualdades de diversas ordens. Para Thiry-Cherques (2003), uma dessas barreiras é a segregação ocupacional, o que está relacionado à exclusividade ou à preferência por postos de trabalho que têm origem cultural, com efeito ético e resultado político. Por exemplo, os homens ocupam mais cargos de direção e gerência, enquanto as mulheres são restringidas a cargos de assessorias, funções auxiliares, ou atividades-meio. E se agravam ainda mais “[...] na medida em que continua a haver disparidades nas oportunidades para o desenvolvimento profissional das mulheres, basicamente devido à dupla, às vezes, tripla jornada de trabalho” (THIRY-CHERQUES, 2003, p. 491), pois muitas se apresentam como pessoas de referência nas famílias, e tem uma vida profissional mais curta e descontínua, e não conseguem se capacitar adequadamente quando inseridas.

Diante disso, torna-se evidente que, mesmo as mulheres vencendo o isolamento doméstico e o preconceito discriminatório, a inserção na sociedade ainda é cercada de

desigualdades de gênero, na qual a realidade da mulher é vivenciada de forma diferenciada em relação à do homem. A desigualdade de gênero no mundo do trabalho resulta, portanto, em piores condições de trabalho, de remuneração, de direitos e de proteção social, o que influencia fortemente nas possibilidades de acesso e permanência no emprego (ABRAMO, 2007).

Frente a essa realidade, a contínua inserção das mulheres no mundo do trabalho é um fator fundamental tanto para o desenvolvimento econômico do país, como para a conquista da igualdade pelas mulheres em outras esferas da vida. Além disso, as organizações precisam se adaptar, adotando uma perspectiva de gênero na transformação da cultura organizacional e da gestão de pessoas. Deve estar atenta às suas relações com seus serviços, suas políticas, e seus trabalhadores, contribuindo para a melhoria do ambiente de trabalho e para bons resultados de produtividade (GONÇALVES, 2006). Paralelo a isso, a produção de conhecimentos e reflexões sobre o tema pode ser uma das estratégias para alcançar igualdade entre gêneros, assim como políticas públicas, e boas práticas dos espaços sócio-ocupacionais.

Essas estratégias vão ao encontro do pensamento de Thiry-Cherques (2003), que afirma que uma das formas de contribuir para a redução das desigualdades de gênero é o esclarecimento do que se passa no interior das organizações. Saber como as pessoas, homens e mulheres, pensam ou declaram pensar a condição feminina, e reforça que,

[...] enquanto essa voz não for reconhecida, as mulheres estarão sujeitas, como sempre estiveram, à vida profissional em bases “universais”, isto é, masculinas. Pior, enquanto a voz do feminino continuar silenciada, as mulheres apreciarão e julgarão segundo critérios masculinos, e as organizações, como a sociedade, continuarão a perder metade do que poderiam realizar, metade do que poderiam ser (THIRY-CHERQUES, 2003, p. 509).

Ciente das necessidades de aprofundamento das desigualdades de gênero existentes nas organizações, neste artigo, apresentam-se categorias para avaliação de gestão das Instituições Federais de Educação Superior (IFES), no que se refere a inserção de mulheres, e que assim, a avaliação institucional possibilite que as práticas de inserção das mulheres nas IFES sejam evidenciadas e permita apontar quais são as distorções relativas à condição feminina. Acredita-se que os resultados advindos de uma avaliação institucional de gestão poderão estimular as organizações a criarem práticas, políticas e ações de gestão que favoreçam a igualdade de oportunidades entre os gêneros, além de proporcionar transparência junto ao público em geral.

## **A Inserção das Mulheres no Mundo do Trabalho**

Com o passar dos anos, as mulheres cada vez mais se fazem presentes na sociedade, e essa inserção vem apresentando mudanças e avanços nas esferas que compõem a sociabilidade humana. Diversos fatores contribuem para a inserção das mulheres no mundo do trabalho. Podendo, por exemplo, ser de ordem econômica, como a necessidade financeira de contribuir para o orçamento doméstico, o aumento da oferta de postos de trabalho que exigem habilidades específicas, a exigência do aumento da escolaridade nos processos produtivos, e a relação custo-benefício devido remuneração menor à mulher; assim como fatores de ordens socioculturais, com o rompimento gradual das barreiras culturais e institucionais impulsionadas pelas lutas feministas, queda na taxa de fecundidade, e crescimento de famílias chefiadas por mulheres. Entretanto, essa inserção ainda se dá de forma precarizada e desigual em função das assimetrias que se constituíram historicamente, das tradições culturais, e dos preconceitos que persistem e que cercam o trabalho feminino (HIRATA, 2007; GUIRALDELLI, 2012).

Diante das novas dinâmicas da divisão social e sexual do trabalho, Hirata e Kergoat (1994) afirmam que a divisão sexual do trabalho é resultante das relações sociais entre os sexos, e se torna um fator primordial para sua manutenção, sendo modulada histórico e socialmente. Essa divisão implica a preferência para que os homens se destinem à esfera produtiva e as mulheres à esfera reprodutiva e, concomitante, a apropriação pelos homens das funções produtivas resultam em maior valor social adicionado.

A conjuntura que permeia a inserção da mulher na sociedade e no trabalho foi construída objetivando a inferiorização das mulheres. Percebe-se que o conceito de feminino, historicamente, delineou a mulher como um ser inferior quando comparada ao homem. Esse termo influenciou na construção da imagem do ser feminino, e assim impactou e continua impactando as relações que permearam o seu tratamento, a sua normatização e o papel por elas desempenhado no decorrer dos séculos, destacando e atribuindo limitações (LOURO, 1997; TEDESCHI, 2012; COLLING, 2014).

Buscando contrapor a visão hegemônica imposta culturalmente e politicamente na sociedade sobre o papel secundarizado da mulher na sociedade, a partir da década de 1960, mais fortemente, observaram-se diversas iniciativas de movimentos feministas com vistas a impulsionar o debate sobre a valorização da mulher no mundo do trabalho, objetivando a conquista de espaço e igualdade de direitos (NICKNICH, 2016). Trazer para o debate as relações de gênero impulsiona o entendimento da dinâmica e das características do mundo do

trabalho, incluindo questões referentes à oferta e à procura, ao emprego, ao desemprego, à precarização, à hierarquização e à segmentação (OIT, 2010).

Para Maruani (2003), estudar a evolução do lugar dos homens e das mulheres no mundo de trabalho contribui para que se tenha meios para identificar as mudanças estruturais que recaem sobre as transformações da população economicamente ativa, além de contribuir para verificar o progresso geral dos conhecimentos sobre o tema. A autora enfatiza que, somente assim, a questão de gênero deixará de ser mal vista e irá adentrar as reflexões sobre mundo do trabalho.

Retomando o caso brasileiro, na década de 80, vários estudos já apresentavam avanços para crescente tendência de incorporação das discussões de gênero em institutos de pesquisa. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2016) e as entidades ligadas às pautas feministas, recentemente, indicaram a importância e o aumento da presença das mulheres no mundo do trabalho e nas instituições escolares. Esse é um fenômeno resultante de alterações culturais e econômicas relacionadas ao desenvolvimento mais recente do capitalismo, que exigiu maior volume de mão de obra em diversos setores da economia (FERREIRA, 2017).

Segundo o IBGE (2016), as mulheres representam 44% da população economicamente ativa no Brasil, são mais escolarizadas que os homens, e a taxa de ocupação média é de 51,5%. Concomitante aos avanços quanto à inserção das mulheres no mundo do trabalho, observaram-se inúmeras desigualdades e explorações que advinham de longas jornadas, baixos salários, condições insalubres, locais precários, vínculos trabalhistas informais, além do preconceito, subjugação e subordinação masculinas vivenciadas pelas trabalhadoras. Essa realidade representa que, apesar de as mulheres superarem muitas dificuldades e conseguirem adentrar no mercado de trabalho, novas barreiras surgem e devem ser enfrentadas para se manter ativas, pois o mundo do trabalho é um espaço hierarquizado, que reflete estruturas desiguais de poder, e em desigualdade de condições em relação aos homens (ABRAMO, 2007; NICKNICH, 2016).

No Brasil, verifica-se que o significativo aporte de mão de obra das mulheres teve incremento, principalmente, nos setores de produção e de serviços, sendo que as mulheres são maioria ocupacional nos serviços públicos (IBGE, 2016). Assim, a inserção feminina no mundo do trabalho contribuiu para modificar o cenário atual de ocupação de mão de obra, além de alterar o perfil das trabalhadoras. A saída da mulher do espaço privado e do isolamento doméstico, além de interferir na diminuição da taxa de natalidade, fez aumentar também os índices de escolaridade, pois passaram a concluir seus estudos e a frequentar as

universidades. Em decorrência desta elevação de escolaridade, as mulheres passaram, inclusive, a ocupar cargos com altas qualificações.

Além dos avanços da inserção das mulheres nas universidades, enquanto discentes, cabe destacar a sua inserção neste espaço como trabalhadoras. Ao considerar que a maior taxa de ocupação formal das mulheres são em postos de trabalho nos setores da administração pública e serviços, e a distribuição ocupada, exclusivamente no setor público, conforme o Censo de 2010, é composta por 55,3% de mulheres e 44,7% de homens (IBGE, 2011), e com vistas ao objetivo deste projeto, detalhar-se-á especificamente essa inserção das mulheres em instituições federais de educação superior.

Segundo Sonneborn (2005), as últimas décadas trouxeram grandes desafios para a gestão das organizações em geral. A globalização e o acirramento da concorrência têm exposto as fragilidades dos modelos de gestão de todas as organizações, inclusive nas IFES. E percebe-se que com a significativa expansão das IFES, tanto públicas como privadas, nos últimos anos, pelo fato da promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) 9394/1996, que facilitou a abertura de IFES e, proporcionou o lançamento de novos cursos e maior número de vagas na Educação Superior, as instituições devem se preparar para enfrentar esses desafios, tanto a nível educacional como gerencial.

Para as autoras Bruschini e Lombardi (2000), a área da Educação, assim como a Saúde, no setor de serviços, são os que mais empregam mulheres no serviço público, porém, são os que apresentam as maiores disparidades salariais. São os setores econômicos que geram maiores oportunidades para as mulheres, apesar de ainda prevalecerem, conforme denominam as autoras os “guetos ocupacionais femininos” na maioria das ocupações, como o trabalho doméstico, confecção, etc.

Esse cenário traz à tona a discussão sobre gênero nas IFES, que comumente geram conflitos e tensões. Steil (1997, p. 62) afirma que “o crescente ingresso de mulheres em organizações e sua busca pela ocupação de altos cargos na hierarquia organizacional estão se configurando em pressão incipiente para uma mudança estrutural nas organizações”. Para as mulheres que ingressam nas organizações, o caminho não está aberto, o investimento psíquico que elas necessitam fazer parece ser maior do que o investimento das mulheres empreendedoras individuais é maior do que o da maioria dos homens buscando o mesmo cargo (BETIOL; TONELLI, 1991).

Desse modo, é possível pensar as estruturas das organizações a partir das relações de gênero. Acker (1990) analisou o gênero nas estruturas e nas ocupações das organizações, e afirma que a masculinidade permeia os processos organizacionais, deixando as mulheres à

margem e contribuindo, assim, para a manutenção da segregação de gênero nas organizações. O reconhecimento desta realidade, segundo a autora, já é parte do caminho para compreender o gênero das organizações. Abramo (2007) relata que existe uma crescente aceitação do empregador de que a mulher tem um lugar legítimo no mundo do trabalho, porém, este lugar é secundário ou “secundarizado”. A aceitação da mulher é resultado das mudanças culturais relativas ao papel da mulher na sociedade, das conquistas políticas fruto dos movimentos e lutas feministas, pelo constante aumento de escolaridade das mulheres, e conseqüente ingresso no mercado de trabalho, com a conquista de espaços com maior prestígio e qualificações. Entretanto, este espaço ainda permanece secundário porque, conforme afirma Abramo (2007, p. 59), “[...] o fato de continuarem recebendo salários em média abaixo que os dos homens, o baixo investimento realizado pelas empresas no seu treinamento e formação, e a exclusão de certos postos e funções [...]”.

Nas estruturas das organizações, existem tratamentos diferentes conforme o gênero do trabalhador, e isso poderá influenciar diretamente no grau e na natureza dos investimentos que ficam disponíveis para recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, e promoção, portanto, afirma Abramo (2007) que a desigualdade de gênero baseia-se no valor e na utilidade dos trabalhadores para a organização, assim como seu potencial, disposição e limitações. Assim, as mulheres podem sofrer mitos e preconceitos pela possibilidade de ausência ao trabalho em função de licença maternidade, faltas, impontualidade, rotatividade e, também, pela exigência de direitos conquistados, como, por exemplo, a licença maternidade, o auxílio creche, demandas para horários de amamentação, que acarretam maior custo para as organizações.

No setor público, apesar de o ingresso ser via concurso público, na qual se supõe a não distinção entre os sexos na seleção, e com salários iguais no início da carreira, ainda há muito que se discutir com relação à igualdade de gênero. Vaz (2013) relata, por meio de suas pesquisas, que existe um pequeno número de mulheres que assumem altos cargos na administração pública e nas IFES, e existem, além da seleção, outros fatores que dão elementos para análise da inserção das mulheres, como, por exemplo, a composição de comissões, colegiados, assessorias, dispor de infraestrutura para trabalhadoras mães que necessitam amamentar (lactário, fraldário), capacidade de acessar afastamentos para capacitação e pós graduação, e o acolhimento e tratamento em casos de denúncia de assédio moral e sexual.

Procurar conhecer como se dá a inserção das mulheres nas IFES, além de permitir um diagnóstico situacional, converge para algo muito mais amplo, como a luta por equidade de



gênero, que é, essencialmente, uma questão de direito humano, e também contribui para o desenvolvimento do progresso civilizatório.

### **Avaliação de Práticas de Gestão**

O caminho para a garantia do acesso das mulheres às políticas gerais, ou universais, depende também de ações locais das organizações, tanto públicas como privadas, e não somente ações governamentais. Cabe a todos a criação de programas, ações e estratégias diferenciadas (específicas) a elas dirigidas, e que tenham como objetivo enfrentar ou compensar as dificuldades adicionais advindas da condição de gênero (OIT, 2010).

O processo de avaliação possibilita direcionar os investimentos (materiais e humanos) de uma organização para os resultados que agregam valor, assim como podem também alinhar-se aos objetivos e metas de uma organização (SAMMARTINO, 1995). Para GAA (2014), a avaliação pode ainda enfatizar um conjunto de questões relevantes e, independentemente da questão, deve-se recolher, analisar, interpretar e disseminar a informação fornecida.

Para uma correta aplicação de um processo de avaliação, é importante também pensar nos resultados, na qualidade das informações coletadas, na credibilidade e confiabilidade, no aprofundamento dos fatos apresentados, e nos métodos utilizados. Um instrumento de avaliação definem um conjunto de conhecimentos básicos e de linhas orientadoras, considerados fundamentais para uma intervenção mais adequada junto ao público alvo.

A avaliação de práticas de gestão pode ser também uma ferramenta de apoio à compreensão de uma determinada realidade, por conter informações relevantes, específicas e direcionadas. O conhecimento da realidade a ser pesquisada pode servir de base para a formulação de políticas, de efetiva ação ao exercício democrático de uma organização, e, a partir dele, incentivar a proposição de ações e intervenções (ONUBR, 2016).

Para elaboração de um instrumento com categorias analíticas de Avaliação de Práticas de Gestão voltado para a inserção das Mulheres nas IFES foram estudados modelos já existentes, com objetivos e públicos distintos, porém auxiliaram na construção do modelo, adequando à realidade e elaborando indicadores compatíveis, pois se verificou que não existe um modelo próprio para as IFES. Desta forma, o processo de avaliação criado tem como suporte teórico a legislação que envolve o sistema de proteção trabalhista brasileiro e as ações governamentais e institucionais dos seguintes documentos: Planos Nacional de Políticas para Mulheres (BRASIL, 2005; 2013); o Guia Operacional da 6ª Edição do Programa Pró Equidade de Gênero e Raça (SPM, 2012); o Guia de Boas Práticas para o Combate à

Corrupção no Mercado de Trabalho Internacional (UGN, 2016); o Glossário de termos do Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5: Alcançar a Igualdade de Gênero e empoderar as mulheres e meninas (ONUBR, 2016); e os Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis (ETHOS, 2017). Portanto, cabe destacar também, que a avaliação se baseia nas políticas públicas com recorte de gênero, evidenciando, assim, a necessidade e reconhecimento de ações diferenciadas para as mulheres, como forma de enfrentar ou compensar as dificuldades adicionais advindas da condição de gênero (OIT, 2010).

A estrutura de Avaliação de Práticas de Gestão está contemplada por: identificação do objetivo central e do público alvo, estabelecimento das diretrizes do Guia, apresentação de exemplos das boas práticas de gestão, determinação dos indicadores de avaliação, agregados de dimensões de avaliação de indicadores. O objetivo central da avaliação consiste em conduzir as IFES para uma reflexão de suas ações e práticas desenvolvidas no que diz respeito à inserção das mulheres servidoras, diante da necessidade contínua de combate às discriminações de gênero e as questões que as envolvem ao longo de suas trajetórias profissionais.

A avaliação é destinada, inicialmente, para as pessoas envolvidas na gestão das IFES, porém, entende-se que existe uma necessidade de replicação do tema, desta forma, sugere que os IFES repassem este instrumento para toda comunidade acadêmica, para que juntos sejam multiplicadores, militantes e, assim, alcancem o maior número possível de pessoas nas IFES, para sensibilização sobre a importância do tema.

Para o alcance desse objetivo pelas IFES, propõe-se um roteiro prático de boas práticas para autoavaliação das ações executadas no âmbito das IFES, enaltecendo, inicialmente, as diretrizes que poderão guiar as instituições para reflexões e sensibilização sobre o tema, que foram propostas e adaptadas das legislações e políticas públicas estudadas. As diretrizes elaboradas visam contribuir para reflexão sobre o cenário de desigualdade de gênero agravado pela divisão sexual do trabalho, que torna as relações de gênero desiguais e causadoras de exclusão social (SOARES, 2005).

Dessa forma, elencaram-se dez diretrizes que podem nortear as IFES:

- a) promoção do acesso, remuneração, ascensão e permanência das mulheres nas IFES de forma não discriminatórias em razão de sexo, origem, raça, etnia, classe social, idade, orientação sexual, identidade de gênero ou deficiência;
- b) oferta contínua de capacitação profissional das mulheres inseridas nas IFES, com fortalecimento da participação das mulheres em espaços de poder e decisão, em setores majoritariamente masculinos, também assegurar o desenvolvimento da carreira de

forma plena, com rendimentos iguais, e acesso a cargos ou funções que não reforcem o viés de gênero;

- c) estudos, pesquisas e políticas de fiscalização que contribuam para levantamento de demandas e diagnóstico situacional das mulheres nas IFES, com vistas à proteção e à ampliação dos direitos das mulheres servidoras;  
institucionalização de serviços e políticas voltadas para a promoção da igualdade de gênero e de combate a todas as formas de discriminação, articulados com as políticas governamentais;
- d) reconhecimento público do compromisso das organizações e a oferta em condições de igualdade de oportunidades entre mulheres e homens, na sinalização de mudança da cultura e gestão de pessoas das IFES;
- e) existência de políticas, práticas de gestão, grupos ou comitês institucionais direcionadas à inserção das mulheres servidoras das IFES;
- f) conhecimento do perfil institucional das mulheres inseridas, equiparação do número de ocupação de cargos entre homens e mulheres, e quantitativo de gênero em relação ao número de afastamentos para capacitação e pós-graduação;
- g) dispor de infraestrutura adaptada que contemple as especificidades da mulher servidora;
- h) abordagem inclusiva em todos os documentos institucionais;
- i) existência de canais de comunicação e serviços de apoio a denúncias de violência e assédio.

Para atingir o objetivo central e o seguimento das diretrizes que a avaliação se propõe é de conhecimento a necessidade de promover mudanças culturais, legislativas e institucionais, de forma que se construam valores e atitudes igualitárias e democráticas. Essa mudança envolve a estrutura e o significado das práticas do trabalho, e deve ser compreendida com base nas práticas organizacionais (ANTONELLO; PANTOJA, 2001).

Na estrutura da avaliação, são apresentados exemplos de boas práticas de gestão, com vistas a auxiliar na autoavaliação institucional, mediante constatação, da existência ou não, de ações iguais ou similares, além de socializar conhecimentos e práticas que já acontecem em organizações, para inspirar e sensibilizar IFES a iniciarem/continuarem a luta por igualdade de gênero e ascensão das mulheres na trajetória profissional. A compreensão da realidade de inserção das mulheres nas IFES colabora para alcance dos direitos e cumprimento da legislação trabalhista. As boas práticas foram definidas em: 1) acesso e seleção das IFES, 2) capacitação, ao treinamento e à ascensão profissional, 3) a benefícios, à segurança e à saúde, 4) vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero.

No que diz respeito ao acesso e seleção das IFES, destacam-se as seguintes práticas:

- a) uso da linguagem inclusiva nos editais de seleção;

- b) recrutamento e seleção de mulheres, brancas e negras, para cargos de gestão e liderança em todas as unidades da organização;
- c) mapeamento do perfil de ocupação de cargos, destacando ausências ou números reduzidos, de mulheres na organização em geral ou em áreas específicas;
- d) atualização do cadastro de pessoal, inserindo recortes de sexo e de raça e etnia para seleção, capacitação, treinamento, ascensão funcional.

Com relação à capacitação, ao treinamento e à ascensão profissional, destacam-se as seguintes práticas:

- a) capacitação de mulheres, visando às possibilidades de ascensão a cargos de liderança;
- b) capacitação de gestoras e gestores da organização na temática de gênero e suas desigualdades no mundo do trabalho;
- c) capacitação de servidoras e servidores sobre uso do tempo e a divisão de tarefas domésticas e cuidados familiares entre mulheres e homens, sobre autonomia econômica das mulheres, divisão sexual do trabalho e direitos no mundo do trabalho;
- d) oferta de curso on-line sobre igualdade de gênero para público interno e externo à organização, incluindo as empresas da rede de relacionamentos;
- e) mudanças nos processos de transferência, recrutamento interno, remanejamento e readaptação, considerando o recorte de gênero;
- f) monitoramento da nomeação de gestoras e gestores para garantir a igualdade de participação das mulheres na candidatura a cargos gerenciais, por meio de instrumentos específicos;
- g) revisão sistemática dos parâmetros de desempenho, considerando o recorte de gênero.

Para identificação de práticas de gestão relacionadas **a benefícios, à segurança e à saúde**, destacam-se:

- a) disponibilização de sala de apoio à amamentação;
- b) estabelecimento de horário ou turno flexível para mulheres e homens, incentivando a corresponsabilidade com as tarefas domésticas e cuidados familiares;
- c) mapeamento de dados e análise de absenteísmo e acidentes de trabalho sob o recorte de gênero;
- d) implementação de mecanismos específicos de proteção ao trabalho da mulher, no que se refere à sua segurança (luvas, capacetes, uniformes, calçados etc.);
- e) assim como a adequação de banheiros, vestiários e alojamentos para servidoras da organização.

Com relação aos serviços disponíveis para **vigilância e combate às práticas de desigualdade e discriminações de gênero**, foram elencados os seguintes exemplos:

- a) utilização da rede integrada (intranet) para informar servidoras, servidores, estagiárias, estagiários, e contratadas externas e contratados externos quanto aos temas: assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça e violência sexista;
- b) divulgação dos procedimentos para realização de denúncias, bem como seus procedimentos de encaminhamento e resolução;
- c) implantação e divulgação de canais de denúncias quanto à discriminação de gênero e assédio moral e sexual (Ouvidoria, 0800, Fale conosco, Ouvidoria itinerante/Ouvidoria da Mulher);
- d) institucionalização e fortalecimento de comitês regionais de gênero nos diversos núcleos da organização;
- e) definição de critérios de contratação previstos em Edital a fim de priorizar empresas e prestadores de serviços que adotem práticas de igualdade de gênero;
- f) organização de encontros com as redes de relacionamentos da organização com objetivo de sensibilização quanto aos temas de gênero, assim como, disponibilização de materiais informativos para empresas fornecedoras;
- g) garantia da presença de mulheres e promoção da igualdade nas campanhas publicitárias, usando sujeitos de diferentes raças e etnias.

Foram estabelecidos 22 indicadores para compor o processo de Avaliação de Práticas de Gestão que visam conhecer a realidade das mulheres servidoras das IFES. Os indicadores têm como objetivo auxiliar no controle, na verificação e medição de processos e situações dentro de uma organização. Por serem indicadores quantificáveis, visam, assim, a contribuir também para análise de estratégia, avaliação de resultados, planejamento de ações e na avaliação dos objetivos pretendidos (SPM, 2012). Portanto, os indicadores que foram adaptados para o Guia são:

- a) percentual de editais da IFES que usa linguagem inclusiva; quantitativo de reserva de vagas para mulheres em cargos de gestão e liderança na IFES;
- b) percentual de mulheres na IFES que ocupam de cargos de gestão e liderança;
- c) periodicidade semestral de levantamento de perfil socioeconômico, étnico racial e escolaridade das mulheres das IFES;
- d) quantitativo de ocupação de vagas por mulheres nos cursos de capacitação oferecidos pela IFES;
- e) percentual de cursos oferecidos anualmente sobre gênero e desigualdades no mundo do trabalho para gestoras e gestores;
- f) percentual de cursos oferecidos anualmente para servidoras e servidores sobre a divisão sexual do trabalho e seus desmembramentos;
- g) percentual de oferta de curso on-line sobre igualdade de gênero para público interno e externo à IFES;

- h) quantitativo de editais de movimentação de servidoras e servidores, considerando as especificidades do recorte de gênero;
- i) percentual de mulheres na IFES que ocupam de cargos de gestão e liderança;
- j) adaptação anual dos formulários de avaliação de desempenho da IFES com inserção de questões de gênero;
- k) quantidade de salas de amamentação na estrutura da IFES e de banheiros com fraldário;
- l) número de solicitações de horários especiais, em função de rotina familiar;
- m) percentual de faltas e acidentes de trabalho das servidoras;
- n) percentual de distribuição de EPIs para as servidoras e banheiros adaptados;
- o) quantitativo de material gráfico produzido e disponibilizado para comunidade acadêmica da IFES sobre assédio moral e sexual, discriminações de gênero e raça, e violência sexista;
- p) percentual de denúncias recebidas sobre discriminação de gênero e assédio moral e sexual;
- q) quantitativo de canais de denúncias quanto à discriminação de gênero, assédio moral e sexual;
- r) percentual de comitês que discutem gênero na IFES;
- s) percentual de editais de contratação de empresas prestadoras de serviço práticas de igualdade de gênero;
- t) quantitativo de encontros realizados entre IFES e redes de relacionamentos para sensibilização sobre discriminação de gênero, assédio moral e sexual;
- u) percentual de mulheres nas campanhas publicitárias da IFES.

Para contribuir no processo de legitimidade e avaliação, propõe-se que as IFES registrem e oficializem as mudanças pretendidas a partir de cinco dimensões técnico-operativas. Essas dimensões visam contribuir para o passo a passo de autoavaliação institucional, de forma que permita identificar os pontos fortes e fracos no que diz respeito ao tema, e se propõe que sejam destacadas na seguinte ordem:

- a) cumprimento de acordos firmados ou tratativas iniciais;
- b) existência de iniciativas e práticas institucionalizadas;
- c) políticas, procedimentos e sistemas de gestão para operacionalização das mudanças;
- d) avaliação, monitoramento e eficiência das políticas institucionais, e protagonismo institucional e resultados alcançados.

O modelo de Avaliação de Práticas de Gestão elaborado é estruturado para auxiliar na identificação das práticas de gestão realizadas nas IFES à luz das políticas públicas de gênero já implementadas nas organizações brasileiras. A aplicação será discricionária a cada

instituição, porém, caso a IFES aceite realizar sua aplicação, sugere-se que o guia seja operacionalizado da seguinte forma:

- a) conhecimento prévio do modelo;
- b) definição do setor que irá conduzir a avaliação;
- c) constituição de comissão de avaliação por portaria, de forma que se identifique os sujeitos envolvidos, definição do prazo dos trabalhos e etapas a serem cumpridas, metas e divulgação dos resultados;
- d) Estudo das ações e práticas já desenvolvidas na organização (se for o caso);
- e) aplicação do guia e correlação com os indicadores apontados;
- f) com base nos resultados obtidos, apontar sugestões de implementação de políticas institucionais e mudanças organizacionais;
- g) divulgação da avaliação e dos resultados para toda comunidade acadêmica.

### **Considerações finais**

É possível verificar uma evolução, ainda que tímida, na legislação, nas políticas públicas e nas políticas institucionais das IFES voltadas às mulheres. Seguindo o cenário mundial, constata-se que as ações estão sendo direcionadas à promoção da igualdade de gênero, conquistando espaço no debate internacional e nacional.

É de extrema importância se implementarem práticas de gestão que visem a diminuir os contrastes e desigualdades existentes nas organizações, apontando, assim, a necessidade de avançar nas questões que envolvem mudanças na cultura organizacional com relação às mulheres.

A Avaliação de Práticas de Gestão é capaz de ser aplicada e replicada para qualquer IFES do Brasil, tendo em vista que sua formatação permite englobar as estruturas das IFES, contribuindo assim para administração universitária. Os componentes procuram trazer de forma sintética e clara, quais são as diretrizes, a quem se destina, quais os exemplos de boas práticas de gestão já existentes, quais os indicadores de avaliação, também como as dimensões técnico-operativas podem auxiliar no processo. Porém, não cabe detalhar os setores ou áreas específicas de análise e de aplicação, pois as IFES são discricionárias quanto sua estrutura, desde que respeitando a estrutura gerencial mínima recomendada.

Considerando que ainda existe um pequeno número de mulheres as quais assumem altos cargos na administração pública e nas IFES (VAZ, 2013), que as brasileiras são as principais vítimas de assédio moral (GONÇALVEZ, 2016), e ainda as mulheres são maioria ocupacional nos serviços públicos (IBGE, 2016), a avaliação auxiliará para que políticas

públicas a serem implementadas reconheçam a necessidade do recorte de gênero e, assim, valorizem essa diferença e, com base nesse reconhecimento, implementem ações diferenciadas para mulheres servidoras nas organizações.

Acredita-se que será possível avaliar as práticas de gestão por meio da utilização do modelo, considerando que sua estrutura pode indicar o diagnóstico situacional das IFES. Diante disso, após aplicação da avaliação, recomenda-se como fundamental o acompanhamento e atualização constantes das políticas institucionais implementadas ou em implementação. Portanto, o modelo de avaliação elaborado busca inspirar e alertar as IFES para a realidade desigual entre homens e mulheres, e procure ter um olhar mais atento às mulheres servidoras das instituições, entendendo-as como constituintes do processo e desenvolvimento do país. Assim, pensando-se na proposição do guia de avaliação de práticas de gestão, cabe ressaltar a necessidade de acompanhamento e atualização constantes, para que o conteúdo mantenha coerência com a realidade organizacional.

Portanto, a Avaliação da Gestão poderá permitir que as IFES façam uma reflexão de valores e práticas incorporadas nas organizações, para fins de replicar de forma sistemática e anual, apontar falhas, propor mudanças, implementar políticas e tornar público o comprometimento da instituição com práticas, políticas e ações de gestão que favoreçam a igualdade de oportunidades entre os gêneros, além de proporcionar transparência junto ao público em geral.

## Referências

- ABRAMO, Lais Wendel. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** Tese (Doutorado em Sociologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- ACKER, Joan. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. **Gender & Society**, SAGE Publications, v. 2, n. 4, p.139-158, jun. 1990.
- ALVES, José Eustáquio Diniz. **O crescimento da PEA e a redução do hiato de gênero nas taxas de atividade no mercado de trabalho.** Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 2013.
- ANTONELLO, Cláudia Simone; PANTOJA, Maria Júlia. **Aprendizagem e o desenvolvimento de competências.** In: BERGUE, S. T.; CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J. (orgs.) **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público.** Brasília: ENAP, 2001. p. 51-101.
- BETIOL, Maria Irene Stocco; TONELLI, Maria José. A Mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 4, p. 17-33, out./dez. 1991.



BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2013.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2005.

BRUSCHINI, Cristina; LOMBARDI, Maria Rosa. A bipolaridade do trabalho feminino no Brasil contemporâneo. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 110, p. 67-104, 2000.

COLLING, Ana Maria. **Tempos diferentes, discursos iguais**: a construção do corpo feminino na história. Dourados: Ed. UFGD, 2014.

ETHOS, Instituto. **Indicadores Ethos para negócios sustentáveis e responsáveis**: Guia Temático. 2017. Disponível em: <https://www3.ethos.org.br/conteudo/indicadores/guias-tematicos/#.W7VMc2hKjIU>. Acesso em: 10 out. 2018.

FERREIRA, Maria José de Resende. **Interdições e resistências**: os difíceis percursos da escolarização das mulheres na EPT. Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2017.

GAA. Gabinete de Avaliação e Auditoria Camões. **Guia de Avaliação**. 3. ed. Lisboa: Instituto da Cooperação e da Língua, 2014.

GODINHO, Tatau (org.). **Políticas públicas e igualdade de gênero**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2004.

GONÇALVES, Rosemary Cavalcante. **O assédio moral no Ceará**: naturalização dos atos injustos no trabalho. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2006.

GUIRALDELLI, Reginaldo. Adeus à divisão sexual do trabalho? Desigualdade de gênero na cadeia produtiva da confecção. **Revista Sociedade e Estado**, Brasília, v. 27, n. 3, p. 709-732, dez. 2012.

HIRATA, Helena. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, set./dez. 2007.

HIRATA, Helena. **Nova divisão sexual do trabalho?** Um olhar voltado para a empresa e a sociedade. São Paulo: Boitempo, 2012.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Daniele. A classe operária tem dois sexos. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, n. 1, p. 93-100, jan./jun. 1994.

IBGE. **Algumas características da inserção das mulheres no mercado de trabalho**. Pesquisa Mensal de Emprego. Rio de Janeiro, 2016.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)**: síntese de indicadores 2013. Rio de Janeiro, 2014.

IBGE. **Sobre a percentagem de mulheres no mercado de trabalho**. Rio de Janeiro, 2011.

IPEA. **Mulheres e trabalho**: breve análise do período 2004-2014. Nota Técnica n. 24. Brasília, 2016.

LAVINAS, Lena. **Empregabilidade no Brasil**: inflexões de gênero e diferenciais femininos. Rio de Janeiro: Ipea, set. 2001.

LOURO, Guacira Lopes. **Gênero, sexualidade e educação**: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 1997.

MARUANI, Margaret. Introdução. *In*: MARUANI, Margaret e HIRATA, Helena (orgs.). **As novas fronteiras da desigualdade**: homens e mulheres no mercado de trabalho. São Paulo: SENAC, 2003.

NICKNICH, Mônica. **O direito social das mulheres ao trabalho e o princípio da fraternidade**: uma nova relacionalidade na pós-modernidade. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

OIT. ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **Igualdade de gênero e raça no trabalho**: avanços e desafios. Brasília: OIT, 2010.

ONUBR. Nações Unidas no Brasil. **Glossário de termos do objetivo de desenvolvimento sustentável 5**: alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas. [s. l.], 2016.

PIRES, Rui Pena. O problema da integração. **Revista da Faculdade de Letras da Universidade do Porto**, Lisboa, v. 24, p. 55-87, 2012.

RELATÓRIOS DINÂMICOS. **Sistema relatórios dinâmicos empoderamento das mulheres**: trabalho e valorização. Curitiba, 2017. Disponível em: <http://relatoriosdinamicos.com.br/mulheres/trabalho/BRA004041095/curitiba---pr>. Acesso em: 10 out. 2018.

SAMMARTINO, W. **A influência das políticas e práticas de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional**: um estudo de caso na área industrial de uma empresa do setor de telecomunicações. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1995.

SOARES, Vera. Políticas públicas para a igualdade: Papel do Estado e diretrizes. *In*: Godinho, Tatau; Silveira, Maria Lúcia da (orgs.). **Políticas públicas e igualdade de gênero**. São Paulo: Coordenadoria Especial da Mulher, 2004.

SONNEBORN, Marcelo Jorge. Desenvolvimento de um Modelo de Apoio à Gestão para uma Instituição de Educação Superior baseado em indicadores de Desempenho. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL. 5. 2005, Mar Del Plata. **Anais...** Mar Del Plata, 2005.

SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA MULHERES - SPM. **Políticas públicas para as mulheres**. Brasília, 2012.

STEIL, Andrea Valéria. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.

TEDESCHI, Losandro. **As mulheres e a história: uma introdução teórico metodológica**. Dourados: Editora da UFGD, 2012.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Responsabilidade moral e identidade empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 7, 2003.

UGN. Rede Brasil do Pacto Global. **Imigração: Guia de boas práticas para o combate à corrupção no mercado de trabalho internacional**. São Paulo: EMDOC, 2016.

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