

DOI: <https://doi.org/10.5007/1983-4535.2026.e107425>

# A PERSPECTIVA DAS MULHERES OCUPANTES DE CARGOS DE CONFIANÇA: O CASO DA UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

THE PERSPECTIVE OF WOMEN OCCUPYING POSITIONS OF TRUST: THE CASE OF FLUMINENSE FEDERAL UNIVERSITY

**Mayara Cunha Sousa, Mestre**  
<https://orcid.org/0009-0002-5690-3949>

Universidade Federal Fluminense | Programa de Estudos Pós-Graduados em Política Social  
Niterói | Rio de Janeiro | Brasil

**Ana Paula Poll, Doutora**

<https://orcid.org/0000-0001-9520-058X>  
[anapaulapoll@id.uff.br](mailto:anapaulapoll@id.uff.br)

Universidade Federal Fluminense | Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas e Desenvolvimento  
Volta Redonda | Rio de Janeiro | Brasil

Recebido em 08/junho/2025  
Aprovado em 28/julho/2025  
Publicado em 20/janeiro/2026

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*



Esta obra está sob uma Licença Creative Commons Atribuição-Uso.

## RESUMO

Este artigo teve por objetivo compreender de que maneira mulheres servidoras da Universidade Federal Fluminense percebem a ocupação das funções gratificadas dentro da Instituição. Pode-se classificar esta pesquisa como aplicada e exploratória, com uma abordagem quanti-qualitativa, utilizando como procedimentos a pesquisa documental, a entrevista semiestruturada e a análise de conteúdo. Buscou-se verificar quantas mulheres ocupavam cargos de chefia na Universidade no período estabelecido, relacionando este dado ao número de mulheres servidoras pertencentes ao quadro funcional da instituição, e entender aspectos da ocupação de uma função gratificada, baseando-se nos relatos de mulheres que ocupam cargos de chefia no órgão. Procurou-se compreender suas trajetórias profissionais até o momento da sua nomeação para atuação como chefe e suas vivências na chefia sob a perspectiva de gênero. Outros aspectos abordados na entrevista estão relacionados à capacitação das chefes e às dificuldades encontradas no cotidiano que poderiam ser mais bem geridas pela Universidade. Por fim, a pesquisa identificou a importância de ter a equidade de gênero enquanto objetivo estratégico dentro da Universidade e que devem ser promovidas políticas públicas sobre o tema na Universidade.

**Palavras-Chave:** Equidade de Gênero. Cargos de Confiança. Universidade Federal Fluminense.

## ABSTRACT

This article aimed to understand how female civil servants at the Fluminense Federal University perceive the occupation of paid positions within the institution. This research can be classified as applied and exploratory, with a quantitative and qualitative approach, using documentary research, semi-structured interviews and content analysis as procedures. The aim was to verify how many women occupied management positions at the university during the established period, relating this data to the number of female civil servants belonging to the institution's staff, and to understand aspects of the occupation of a paid position, based on the reports of women who occupy management positions at the institution. The aim was to understand their professional trajectories up to the moment of their appointment to act as head and their experiences as head from a gender perspective. Other aspects addressed in the interview are related to the training of the heads and the difficulties encountered in daily life that could be better managed by the university. Finally, the research identified the importance of having gender equity as a strategic objective within the University and that public policies on the subject should be promoted at the University.

**Keywords:** Gender Equity. Positions of Trust. Federal Fluminense University.

## 1 INTRODUÇÃO

A diferença no mercado de trabalho entre homens e mulheres é um tema complexo e multifacetado, abrangendo vários aspectos, como salários, oportunidades de carreira, discriminação de gênero e conflito entre trabalho e vida pessoal. No que diz respeito à ascensão profissional, as mulheres enfrentam obstáculos para avançar em suas carreiras, muitas vezes devido aos estereótipos de gênero, aos preconceitos e à falta de oportunidades para desenvolvimento profissional.

Outra faceta importante é a designação em cargos de liderança, nos quais as mulheres são frequentemente sub-representadas, o que contribui para a desigualdade nas tomadas de decisão.

É previsto na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 5º, que homens e mulheres são iguais em seus direitos e obrigações (Brasil, 1988). Além disso, em seu Art. 7º, é proibida a diferença de salário, de exercício de funções e de critério de admissão por sexo, idade, cor ou estado civil.

Em relação à diferença salarial entre homens e mulheres no Brasil, em 2023 foi publicada a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e critérios remuneratórios entre mulheres e homens. Esta lei garante o pagamento pelo empregador de salários iguais para homens e mulheres que exercem a mesma função (Sousa e Silva, 2024).

Porém, mesmo com o aparato legal existente no Brasil acerca da equidade de gênero no ambiente laboral observa-se a persistência da desigualdade de renda e a sobrecarga de tarefas. Segundo dados publicados em 2023 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres trabalham, em média, três horas por semana a mais do que os homens, combinando trabalhos remunerados, afazeres domésticos e cuidados de pessoas, e ganham, em média, 77% do rendimento dos homens.

Além das diferenças apontadas acima, segundo um levantamento publicado pela FORBES em 2023, apenas 17% dos Diretores Executivos no Brasil são mulheres. Esta estatística deixa claro o quanto as mulheres são preteridas em relação à ocupação de cargos de liderança no mercado de trabalho privado.

No caso de órgãos públicos, há uma certa diferença do mercado de trabalho privado, uma vez que os servidores públicos são regidos em suas normas trabalhistas pela Lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990, possuindo, assim, um processo seletivo de contratação de

servidores através critérios neutros e meritocráticos (Ferreira e Teixeira, 2022), além de salário e demais remunerações iguais, sejam eles homens ou mulheres.

Mas, e quanto à participação de mulheres em cargos de liderança no serviço público, em especial, na universidade pública? E qual é a perspectiva das mulheres ao ocuparem funções de confiança? Por isso, é relevante analisar os aspectos que permeiam a vivência dessas servidoras dentro desse órgão público, especificamente, na Universidade Federal Fluminense.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GÊNERO, (DES)IGUALDADE E PODER

As mulheres enfrentam, diante da sociedade, diferenças estruturais vinculadas ao gênero. Segundo Bourdieu (2012), a ordem social ratifica a dominação masculina, na qual a divisão social do trabalho é muito específica e diferenciada para homens e para mulheres. Nessa mesma ordem social, opera uma forma de violência, denominada por Bourdieu (1998) como violência simbólica. Os indivíduos, mulheres e homens, são alvos e algozes, ao mesmo tempo, dessa forma de violência.

Scott (1990) apresenta o termo gênero como forma de traduzir construções culturais através das quais são atribuídos papéis adequados para homens e mulheres, sendo uma categoria social imposta ao corpo sexuado. Ainda de acordo com a autora, o conceito de gênero desempenha um papel essencial na construção e interpretação das relações de poder, funcionando como uma estrutura primária de significação social. (Scott, 1990).

Ainda no que se refere ao estereótipo de gênero, pode-se falar sobre o viés implícito, que consiste em um conjunto de informações que não são conscientemente alcançáveis de modo fácil e que podem influenciar de maneira injusta o julgamento e a avaliação de uma pessoa ou de um grupo (Erthal, Oliveira e Calaza, 2024).

Na esfera acadêmica, o viés implícito se relaciona a pessoas estigmatizadas como incapazes ou intelectualmente limitadas, associadas a determinado gênero, raça, peso corporal, entre outros (Erthal, Oliveira e Calaza, 2024).

Sendo assim, pode-se inferir que o viés implícito é influenciado pelo estereótipo de gênero. E na universidade pode levar à crença de que mulheres são incapazes de realizar produções acadêmicas e científicas de relevância e qualidade, uma vez que é atribuída aos homens a competência de realizarem pesquisas importantes para a sociedade.

Em relação aos cargos de confiança, é possível perceber uma relação análoga. Mulheres são percebidas como incapazes de ocupar funções às quais são atribuídas atividades de liderança e de gerenciamento, atividades que envolvam tomadas de decisão e, portanto, envoltas em disputas políticas internas na universidade.

## 2.2 A TEORIA DO "TETO DE VIDRO"

O termo "teto de vidro" foi utilizado pela primeira vez durante um discurso da escritora estadunidense Marilyn Loden, em 1978 e pode ser descrito como um fenômeno sutil, porém forte, que impede, por causa do seu gênero, a ascensão de mulheres a níveis mais altos de uma hierarquia organizacional (Steil, 1997).

Meyerson e Fletcher (2000) apontam que as mulheres, quando chegam a alcançar cargos de gestão, são aqueles com pouca visibilidade ou que possuem características tipicamente femininas, leia-se cuidado e conservação, como na área de Gestão de Pessoas, por exemplo.

Oliveira-Cruz e Wotrich (2023) trazem o conceito do teto de vidro para o ambiente da academia. Em sua pesquisa, foi relatado que as mulheres não pleiteiam posições mais altas em suas carreiras acadêmicas por dificuldade de conciliar o trabalho com outras demandas de suas vidas, além de outros fatores como maternidade e sobrecarga com o trabalho doméstico. Todas essas atividades são classificadas socialmente como tarefas “tipicamente femininas”. Avessas ou irreconciliáveis a pressão pela excelência científica e a inovação, ambas envolvendo disputas internas pelos parcos recursos financeiros que as universidades dispõem.

## 2.3 A UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

A Universidade Federal Fluminense é uma instituição de ensino criada em 1960 e que está presente em nove municípios do estado do Rio de Janeiro, sendo eles Niterói, Angra dos Reis, Campos dos Goytacazes, Macaé, Nova Friburgo, Petrópolis, Rio das Ostras, Santo Antônio de Pádua e Volta Redonda.

De acordo com informações do Sistema de Transparência da UFF, a Universidade é constituída por 42 Unidades de Ensino, 125 departamentos de ensino, 125 cursos de graduação presenciais e 6 cursos de graduação a distância. Na Pós-Graduação *Stricto Sensu* são 85 programas de Pós-Graduação e 126 cursos, sendo 44 de doutorado, 66 de mestrado

acadêmico e 16 mestrados profissionais. Já a Pós-Graduação *Lato Sensu* apresenta 150 cursos de especialização e 45 programas de residência médica (UFF, 2024).

A comunidade acadêmica da UFF conta com 3.599 docentes ativos, 4.308 servidores técnico-administrativos e 2.150 funcionários terceirizados. Em relação aos alunos, são 47.254 discentes de graduação e 8.109 alunos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (UFF, 2024). Também constituem a comunidade da UFF os profissionais do Hospital Universitário Antonio Pedro e alunos de cursos de Especialização *Lato Sensu* (UFF, 2024).

#### 2.4 A DESIGNAÇÃO DE CHEFIAS E AS FUNÇÕES GRATIFICADAS

O Regimento Geral das Consultas Eleitorais (RGCE) da Universidade Federal Fluminense (Resolução nº 104/1997) normatiza as consultas eleitorais para os cargos de confiança de Reitor e Vice-Reitor, Diretor e Vice-Diretor de Unidade Acadêmica, Chefe e Subchefe de Departamento de Ensino e Coordenador e Vice-Coordenador de curso (de graduação e de pós-graduação).

Desta forma, podemos dizer que as funções de Pró-Reitor, Superintendente, Assessor, Chefe de Gabinete, Ouvidor, Gerente, Chefe de Divisão, de Coordenação e Diretoria, Secretário e Assistente são designadas por suas respectivas chefias imediatas.

De acordo com a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, em seu artigo 62, as funções gratificadas correspondem à retribuição pelo exercício de função de direção, chefia e assessoramento, para além do seu vencimento básico e demais pagamentos de vantagens (Brasil, 1990).

Atualmente, as funções gratificadas em instituições de ensino se referem a Cargos de Direção (CD), Função Comissionada de Curso (FCC) e Função Gratificada Específica de Instituição de Ensino (FG). A remuneração para estas funções está classificada na tabela 1, de acordo com a Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016.

**Tabela 1** Funções gratificadas em instituições federais de ensino

	Cargo/função	Valor
<b>Cargo de Direção</b>	CD1	R\$ 14.686,79
	CD2	R\$ 12.277,25
	CD3	R\$ 9.638,21
	CD4	R\$ 6.999,17
<b>Função Comissionada de Coordenador de Curso</b>	FCC	R\$ 1.071,67

	Cargo/função	Valor
<b>Função Gratificada Específica de Instituição de Ensino</b>	FG1	R\$ 1.063,31
	FG2	R\$ 715,35
	FG3	R\$ 579,96
	FG4	R\$ 270,83
	FG5	R\$ 219,76
	FG6	R\$ 161,14
	FG7	R\$ 102,77
	FG8	R\$ 76,02
	FG9	R\$ 61,67

Fonte: Elaborado pela autora, 2025.

## 2.5 O PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL

O Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) é um documento elaborado a cada cinco anos no qual se define a missão da Instituição de Ensino Superior (IES), a política pedagógica institucional e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. O PDI é tanto uma ferramenta de avaliação da instituição por ela mesma e por demais órgãos federais, quanto um plano para acompanhar, melhorar e implementar políticas importantes para o seu desenvolvimento. Nele, deve constar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da IES, além dos indicadores de desempenho da Universidade (UFF, 2024).

O PDI faz parte da metodologia do planejamento estratégico da Universidade, podendo ser considerado como uma ferramenta de políticas públicas na instituição, uma vez que nele estão inseridos os projetos e ações a serem desenvolvidos durante sua vigência, e a avaliação institucional, possibilitando a análise do cumprimento das metas estipuladas no período anterior e balizando as próximas metas a serem alcançadas.

É no PDI que as políticas públicas adotadas pela Universidade devem estar apontadas, com suas respectivas normas e objetivos. Dessa forma, é neste documento que a política de equidade de gênero da Universidade Federal Fluminense deve constar. Analisando os documentos publicados desde 2003 até 2023, observou-se que a equidade de gênero ganhou relevância nas últimas duas edições do PDI, tendo sido formalmente incorporada nas metas institucionais em 2023.

### 3 METODOLOGIA

Pode-se classificar esta pesquisa como aplicada e exploratória, com uma abordagem quanti-qualitativa. Foram usados como procedimentos a pesquisa documental, as entrevistas semiestruturadas e a análise de conteúdo.

A pesquisa documental foi utilizada para verificar quantas mulheres ocupavam cargos de chefia na Universidade Federal Fluminense em 2023. Este levantamento foi feito a partir do Boletim de Serviço da UFF, publicação periódica na qual constam os atos normativos da Instituição e que está disponível no website da Instituição. Neste Boletim, constam as publicações de designação de chefias incluindo os Cargos de Direção, Função Gratificada e Função Comissionada de Coordenador.

O ano de 2023 foi selecionado porque coincide com o ano inicial de vigência do último Plano de Desenvolvimento Institucional publicado pela Universidade Federal Fluminense, no qual a equidade de gênero passou a constar como parte da visão da instituição e como um objetivo estratégico a ser atingido.

Após a etapa da pesquisa documental, foram entrevistadas três servidoras designadas com função de confiança, buscando-se entender aspectos gerais da ocupação de uma função gratificada, se e como foi feita a indicação da servidora para ocupar o cargo de confiança e se o fato de ser mulher causou alguma influência em sua escolha. Também se procurou compreender suas trajetórias profissionais até o momento da sua nomeação para atuação como chefe e suas vivências na chefia sob a perspectiva de gênero. Outros aspectos abordados na entrevista estão relacionados à capacitação das chefes e às dificuldades encontradas no cotidiano que poderiam ser mais bem geridas pela Universidade.

As entrevistadas foram selecionadas de acordo com a disponibilidade de agendamento e responderam a uma entrevista semiestruturada, que é aquela que segue um roteiro com perguntas principais e que, eventualmente, podem ser complementadas no decorrer da entrevista (Manzini, 1991). As entrevistas ocorreram em ambiente virtual, através da ferramenta *Google Meet*, de maneira a facilitar o agendamento dos encontros, e foram gravadas, para que o processo de transcrição fosse otimizado.

## 4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

### 4.1 A DESIGNAÇÃO DE CHEFIAS NA UFF

Foram levantadas, a partir dos 242 Boletins de Serviço da UFF emitidos no ano de 2023, 285 nomeações de chefia, entre Funções Gratificadas, Funções de Coordenador de Curso e Cargos de Direção. Destas nomeações, 147 foram designadas para homens e 137 para mulheres. Nesta primeira análise, pode-se observar uma diferença de aproximadamente 4% entre nomeações entre homens e mulheres.

Em 2023, a UFF tinha 3.391 homens e 3.561 mulheres em seu quadro funcional, ou seja, 1,2% a mais de mulheres. Portanto, percebe-se que, apesar de serem maioria, as mulheres ocupam menos cargos de chefia na Universidade, indicando uma desproporção na ocupação de funções gratificadas.

Em relação às Funções de Coordenador de Curso, as nomeações foram equivalentes, 50% para cada gênero.

Para nomeações de Diretores de Unidade, também foram nomeados o mesmo quantitativo de chefes homens e mulheres, correspondendo a 50% para cada gênero.

Para os demais Cargos de Direção (pró-reitores, superintendentes, coordenadores, gerentes e demais diretores), os homens ocuparam 46,43% dos cargos, enquanto as mulheres ocuparam 53,57%.

Já em relação às Funções Gratificadas, percebemos que as Funções de Chefe de Departamento (FG1) foram ocupadas por homens em 61,54% e por mulheres em 38,46%.

Em relação às demais Funções Gratificadas (FG1), também houve equivalência nas nomeações, havendo 50% de nomeações para cada gênero.

Finalmente, em relação às Funções Gratificadas correspondentes a FG2, FG3, FG4, FG5, FG6 e FG7, os homens ocuparam 40,91% e as mulheres ocuparam 59,09%.

Após a análise dos dados levantados relacionados ao ano de 2023, percebeu-se que, apesar de haver mais nomeações para o gênero masculino, houve equivalência nas nomeações entre os gêneros em três tipos de função (FCC, CD e FG1). Além disso, destaca-se que as mulheres ocuparam maior quantidade de cargos que remuneram menos (FG2, FG3, FG4, FG5, FG6 e FG7).

Meyerson e Fletcher (2000) apontam que as mulheres, quando chegam a alcançar cargos de gestão, são aqueles com pouca visibilidade. É que se percebe diante da ocupação

em maioria por mulheres em cargos de chefia pouco representativos e com baixa remuneração dentro da Universidade.

Ainda se pode trazer o que diz Bourdieu (1998), quando o autor afirma que existe um poder simbólico que opera através da construção e imposição de significados e valores que são internalizados pelas pessoas e aceitos como naturais e legítimos, como se, de fato, fosse natural, a ocupação de mulheres em cargos de confiança que remuneram menos e possuem menos relevância política na instituição.

Além disso, também é possível perceber o viés implícito de gênero, conceito trazido por Erthal, Oliveira e Calaza (2024), o qual estigmatiza mulheres como menos competentes ou capazes de desempenhar determinadas tarefas ou atribuições devido ao gênero e, neste caso, deveriam ocupar funções gratificadas menos relevantes e com remunerações mais baixas.

#### **4.2 A PERCEPÇÃO DAS CHEFIAS SOB O PONTO DE VISTA DAS MULHERES**

As entrevistadas são servidoras efetivas da Universidade Federal Fluminense, sendo todas docentes. As entrevistadas foram convidadas através de mensagem enviada ao *email* institucional, de maneira a atender os critérios preestabelecidos no roteiro de entrevistas.

As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, o qual foi se desenhandando de acordo com as respostas oferecidas pelos chefes entrevistados. A entrevista foi dividida entre os seguintes eixos: trajetória; desempenho da função; diferenciais acerca de mulheres na gestão; e políticas de promoção de equidade de gênero e PDI. As identidades das entrevistadas foram preservadas e elas serão chamadas de A, B e C.

##### **4.2.1 Trajetória**

As entrevistas se iniciaram questionando como foi a trajetória profissional das chefes até chegarem ao cargo de chefia atual.

A entrevistada A respondeu que iniciou sua carreira na Universidade na docência e seu primeiro cargo de chefia foi como Diretora de Unidade. Após dois mandatos nesta função e passar também por uma chefia de departamento, o Reitor, à época, a convidou para ser Diretora do setor no qual trabalha. A servidora ocupa esta função há catorze anos.

A entrevistada B respondeu que começou a carreira na Instituição como pesquisadora, depois foi selecionada para atuar como professora substituta e, após, como professora efetiva.

Para chegar ao cargo de chefia de departamento, relatou que, à época em que se candidatou à consulta eleitoral para a referida chefia, não havia nenhum servidor interessado em ocupar a função: “Então, na verdade, quando apareceu isso, eu parei pra pensar, falei, gente, eu acho que eu gostaria”.

É interessante destacar que, ao considerar se candidatar à chefia em questão, a entrevistada B perguntou a uma antiga Diretora de Unidade o que ela achava sobre esta candidatura: “Você acha que eu tenho capacidade para isso? E ela falou, eu acho que você tem. Eu acho que você vai aprender muito (...) acaba sendo meio que uma inspiração, né? Acaba sendo um norte assim pra gente tomar as nossas decisões também, né?”.

Cabe destacar que, enquanto uma mulher que almeja um cargo de chefia se questiona sobre a sua capacidade de exercer esta posição, os homens se arriscam e confiam mais em suas habilidades, ainda que possam ser superestimadas (Hryniwicz e Vianna, 2018).

Além disso, pode-se inferir que é importante que haja representatividade de líderes mulheres dentro de uma instituição, ou seja, que a mulher tenha uma referência de outra mulher ocupante de um cargo de chefia, para que se sinta mais confiante em assumir esta posição.

A representatividade feminina pode ser entendida como um recurso para combater o viés implícito relacionado ao gênero, que estigmatiza mulheres como incapazes ou intelectualmente limitadas (Erthal, Oliveira e Calaza, 2024), uma vez que mostra a outras mulheres que elas também possuem competência para ocuparem posições de liderança.

A entrevistada C relatou que entrou na UFF como professora substituta e logo foi admitida como professora efetiva. Em 2000, assumiu sua primeira chefia, como Chefe de Departamento. Relatou que, em 2003, houve uma consulta eleitoral para Direção de Unidade e que não foi eleita para a função. Em 2007, concorreu novamente ao cargo e foi eleita como Diretora de Unidade. Em 2011, concorreu novamente como candidata, mas dessa vez como Vice-Diretora, e a chapa foi eleita. Em 2023, mais uma vez se candidatou à Diretora de Unidade e foi eleita.

#### **4.2.2 Desempenho da função**

A próxima pergunta do roteiro é se as chefes realmente gostariam de exercer a função de chefia.

A entrevistada A fez o seguinte relato:

A maioria dos professores não gosta. Você fala: ‘não quero nada com gestão’. Eu gosto, mas eu gosto porque eu tenho uma equipe boa. Se eu não tivesse equipe, eu ia gostar também? Não. Por quê? É isso, na verdade, rouba muito tempo nosso de pesquisa (...) eu sou muito dedicada, na verdade também. Eu trabalho muito.

O chefe de departamento é a figura que, além de desenvolver as atividades acadêmicas triviais de um professor, ainda precisa assumir a gestão e a liderança de docentes e técnicos administrativos. De acordo com Moses (1985, apud Reatto e Bruntein, 2018), a divisão de trabalho dos chefes de departamento não é simples, uma vez que precisam assumir as aulas de graduação e pós-graduação e desenvolver as atividades de pesquisa e extensão, que fazem parte do tripé universitário (ensino, pesquisa e extensão), e ainda devem desempenhar as responsabilidades gerenciais da função gratificada, como presidir reuniões de colegiado, cuidar de demandas didáticas, administrativas, de infraestrutura e de gestão de pessoas. Essa complexidade de atividades corrobora a visão da entrevistada de que a função de chefia acaba concorrendo com as atividades inerentes à docência.

A entrevistada B relatou que gosta de desenvolver a função de chefia: “Eu, particularmente, eu gosto de trabalhar no departamento e coisas que o departamento precisa”.

Esther e Melo (2008) afirmam que a função gerencial vai para além de um desenvolvimento natural da carreira: é preciso que haja a vontade de desempenhá-la. No trecho acima, diferentemente da entrevistada anterior, nota-se a nuance de que a chefe gosta de desempenhar as atribuições de chefia, o que indica que está empenhada em desenvolvê-la.

A entrevistada C disse que realmente se interessou pelo cargo administrativo, já à época em que se candidatou à chefia de departamento, embora tenha destacado que não são todos os servidores que gostariam de estar em uma posição de chefia:

Realmente, eu me interessei. Eu gostei daquilo, né? Quando você entra num cargo administrativo que não é todo mundo que quer, muita gente não quer, não é? Não é algo desejado, né? Principalmente na área de exatas, é muito difícil você achar pessoas que tenham interesse nisso, porque, queira ou não queira, esse tipo de função, vamos dizer assim, ele desvia um pouco das características, né? De toda a produtividade.

Destaca-se, então, ao observar os relatos das entrevistadas B e C que, embora gostem de desempenhar as funções gratificadas que ocupam e tenham se comprometido com este trabalho, elas ressaltaram que não são todos os servidores que ocupariam tais funções. Aqui vale fazer a observação de que estas entrevistadas são servidoras docentes, ou seja, o cargo de

docência que ocupam se difere muito da função gratificada que desempenham, que é de cunho administrativo e gerencial.

Sobre as dificuldades enfrentadas no desempenho da função gratificada, a entrevistada A relatou que as relações humanas são a parte mais difícil do trabalho enquanto chefe: “Então, eu acho que talvez o mais difícil seja ser gestor de relações humanas dentro do seu quadrado, né?”.

Em consonância com a entrevistada A, a entrevistada B relatou que:

Não é só aprendizado da parte burocrática, é um aprendizado das pessoas. (...) A parte de lidar com as pessoas é bem complexo. Tanto dos próprios servidores, né? Os docentes e técnicos, e também com essas novas demandas do corpo discente que está chegando agora, né?

Analizando os trechos acima, verifica-se que a parte de gestão de pessoas desempenhada dentro de uma função gratificada é um fator de dificuldade.

A entrevistada C destacou que uma dificuldade no desempenho da sua função é a infraestrutura da Unidade na qual trabalha. Também relatou que na Instituição falta uma normatização de procedimentos. Além disso, também citou: “Talvez, como a gente é docente e está ocupando um cargo administrativo, eu acho que a gente não tem um preparo assim.”

Novamente, a questão de ser uma servidora docente ocupando uma função de confiança administrativa é trazida como destaque na fala da entrevistada.

#### **4.2.3 Diferenciais sobre mulheres na gestão**

Ao serem questionadas se há alguma dificuldade em uma mulher ocupar um cargo de chefia, as entrevistadas fizeram os seguintes relatos:

A entrevistada A disse:

Olha, eu acho que não, porque eu estou no meio universitário, cuja maioria é de mulheres. Hoje, a questão do gênero está muito mais falada, discutida, né? Só pra você ter uma ideia, quando eu entrei para esse cargo, há 14 anos atrás, só tinha mais duas pró-reitoras mulheres e eu.

O relato da entrevistada converge com a análise dos Boletins de Serviço da UFF, a qual demonstra que a Universidade de fato possuía, no período analisado, mais chefes homens do que chefes mulheres. A percepção de que a questão de gênero tem sido mais discutida também é um fato, já que a equidade de gênero passou a fazer parte do Plano de Desenvolvimento Institucional como um objetivo estratégico em 2023.

A entrevistada B relatou uma situação que considera ter relação com o fato de ser mulher: ao final da gestão de uma chefia de departamento, ela havia sinalizado que seria candidata ao cargo. No entanto, a chefia anterior saiu do cargo antes do período regulamentar e o chefe *Pro tempore* nomeado para concluir o período de gestão era homem. De maneira paralela, ela já estava tomando ciência das rotinas administrativas, de modo a se preparar para assumir a chefia de departamento. A entrevistada contou, então, que percebeu como o tratamento dado a ela e ao chefe *Pro tempore* era diferente: “Por trás, eu via a forma como as pessoas falavam com ele e eu via a forma que as pessoas falavam comigo.”

Ao, de fato assumir a chefia, a entrevistada relatou que o comportamento se manteve: “Havia resistência. Havia comportamentos em reunião de departamento que, com ele era um e comigo, outro.”

Este trecho da entrevista permite entender que a resistência dos servidores em tratarem a entrevistada B como chefe vai além da questão da formalidade de assumir de fato a chefia. Pode-se trazer novamente à discussão o conceito de viés implícito de gênero, de maneira que as pessoas julguem a chefe de maneira injusta, até mesmo de forma automática, fragilizando a avaliação de mérito da mulher (Erthal, Oliveira e Calaza, 2024).

Além disso, se faz presente a percepção da divisão sexual do trabalho, como se houvesse trabalhos específicos para homens e para mulheres e mais; como se o trabalho do homem tivesse mais valor que o trabalho da mulher (Hirata e Kergoat, 2007).

A entrevistada C relatou que não percebe nenhuma dificuldade relacionada ao fato de ser mulher. Também trouxe um viés da sua vida particular: “Não tenho outros compromissos familiares do dia a dia que, digamos, tomem meu tempo, não tenho filhos. Então, eu acho que no meu caso particular, eu não vejo nenhum problema”.

Neste ponto, é possível fazer uma conexão com o fato de que a vida pessoal das mulheres pode afetar seu desempenho profissional e sua ascensão na carreira ou na sua disponibilidade em assumir cargos de chefia. Miranda et al (2013) discorre que a mulher pode seguir dois caminhos: priorizar a sua ascensão profissional e depois realizar projetos de cunho pessoal, que estejam relacionados a família e filhos, por exemplo; ou investir na sua carreira e em novos rumos profissionais somente após estruturar bem sua vida pessoal. É interessante observar que os dois aspectos da vida da mulher geralmente não são desenvolvidos ao mesmo tempo, ou seja, é preciso abdicar da sua vida pessoal ou profissional em determinada etapa da sua vida.

A próxima pergunta feita às entrevistadas é se elas consideram que há algum diferencial em uma mulher ocupar um cargo de chefia.

A entrevistada A relatou: “Então, eu acho que essas coisas, ser homem, ser mulher, não sei se faz muita diferença (...) muita gente diz que as mulheres têm mais cuidado”. Disse também:

Se você vier aqui algum dia, você vai ver como é bonito isso aqui. Eu digo que é a secretaria mais bonita do prédio. (...) Então, eu acho que as mulheres em geral, que não quer dizer todas, têm um cuidado aqui. Olhar de dona de casa, mas não quer dizer também que não tenha homem que tem esse olhar. Entendeu? Que seja cuidadoso com o ambiente. Acabei de te dizer que mulher que está preocupada com limpeza, com arrumação. Isso é estereotipado. Todo mundo tem que estar. Mulheres e homens. A resposta é não. Homens e mulheres podem ser igualmente bons administradores. Essa aqui é a resposta correta, sem estereótipos.

O trecho acima demonstra que, apesar de não ter o mesmo peso do machismo praticado por um homem, a mulher também pode reproduzir comportamentos machistas, mesmo que de forma inconsciente e, ainda que, como explicitado, ela reconheça logo em seguida que fez um julgamento baseado em um estereótipo de gênero.

Essa nuance é abordada por Bourdieu (1998) como violência simbólica. Os indivíduos, mulheres e homens, são executores e vítimas, ao mesmo tempo, dessa forma de violência. É por meio da atividade simbólica do espírito humano que se definem papéis e posições sociais específicos no interior da vida social a partir de um marcador biológico, o sexo. Papéis e posições que serão internalizados, naturalizados e reproduzidos nas relações sociais e práticas cotidianas.

A entrevistada B relatou o seguinte, ao ser questionada sobre a dificuldade enfrentada por ser uma chefe mulher: “Não quero deixar brecha. Eu não quero deixar falar: ‘ela não resolve nada, é uma mulher.’ Então assim, eu procuro resolver as coisas da melhor forma possível para não deixar um espaço para um comentário desse”. Disse ainda:

Então, eu acho que quando vem uma mulher no cargo, eu acho que não é só se dedicar, mas querer fazer, entregar um trabalho melhor. Eu, pelo menos, faço muito isso. Eu sei que eu me dedico o máximo possível, que o meu serviço seja entregue da melhor forma possível, para que eu não tenha que ouvir essa suposição.

Aqui, é interessante destacar o quanto as mulheres podem sofrer mais pressão para se mostrarem mais competentes e desempenharem suas funções apenas por serem mulheres, para que não sejam (ainda mais) julgadas ao exercer suas atividades. O estereótipo de gênero

associado à divisão sexual do trabalho pode imputar às mulheres a necessidade de se dedicarem ainda mais para mostrarem seu valor, seu trabalho e sua competência.

A entrevistada C disse:

Eu acho que a mulher é mais cuidadosa com as coisas, assim com as coisas que eu digo, não só com as metodologias adotadas para que alguma coisa aconteça, mas também quanto aos acompanhamentos. Na questão de resultados, na questão daquilo que está sendo realizado, eu acho que a mulher tem mais... eu não gosto da palavra sensibilidade, porque eu acho que sensibilidade pode ser levada de duas maneiras, entendeu? Sensibilidade pode ser levada como uma coisa boa e ao mesmo tempo, pelos homens, pode ser levado com uma coisa ‘sensível demais’, vamos dizer assim. Então, por isso que eu acho, eu acho que a questão do cuidado, eu vejo que é uma característica da mulher, especificamente muito mais aguçada do que do homem, eu acho que é a perspicácia, entendeu? É a perspicácia de enxergar as coisas de um ângulo mais adequado e de tornar aquilo mais palpável e de tornar aquela realização mais concreta.

No trecho acima, destacam-se novamente aspectos de estereótipos de gênero, como cuidado e sensibilidade. Essa é uma espécie de herança que as mulheres recebem por estarem ao longo da história vinculadas a atividades que remetem ao lar, à família, aos filhos. Geralmente, a mulher é caracterizada como cuidadora, frágil, subjetiva e emocional (Scott, 1995; Bourdieu, 2002), ao contrário dos homens, que não são vinculados a essas características. Apesar disso, é atribuída como uma característica feminina a perspicácia, que foge ao estereótipo recorrentemente atribuído à mulher.

Além disso, é perceptível a nuance da divisão sexual do trabalho, na qual haveria trabalhos específicos para homens e para mulheres, sendo estes vinculados ao cuidado e à saúde, por exemplo.

A próxima pergunta busca saber se as chefes entrevistadas designaram servidores para ocuparem funções de confiança e, caso tenham indicado mulheres, se o gênero foi relevante nesta escolha.

A entrevistada A informou que já indicou homens e mulheres para ocuparem cargos de chefia no seu setor, mas que o gênero não foi relevante na escolha: “Não tem questão de gênero. Tem a questão do trabalho em si.”

A entrevistada B não indicou nenhum servidor para exercer função gratificada.

A entrevistada C contou que, recentemente, indicou uma servidora para ocupar uma função gratificada, mas que o gênero não foi levado em conta:

Não, não teve nada a ver, foi de acordo com o que eu realmente vi nesse novo plano de gestão, eu vi uma possibilidade de colocar projetos antigos para frente, e aí eu entendi que precisava de alguém para planejar todo esse trabalho.

Portanto, verificamos que duas chefes mulheres já fizeram indicação de servidoras mulheres para ocuparem cargos de chefia, mas que o gênero não foi relevante. O que se prezou, em ambos os casos, foi a competência e a possibilidade de desenvolvimento de projetos em seus setores.

#### **4.2.4 Políticas de promoção de equidade de gênero e PDI**

No próximo tópico, é perguntado às entrevistadas se consideram importante que a Instituição desenvolva uma política de promoção de equidade de gênero para cargos de chefia.

A entrevistada A, ao ser questionada, comentou sobre a criação da Comissão de Equidade de Gênero da UFF:

Para cargo de chefe, eu não sei, mas para os professores e servidores (técnico-administrativos) existe já uma comissão, né? (...) Então, assim, dá para perceber que dentro da UFF até que existe um certo equilíbrio, né? Mas fora a gente ainda consegue perceber que é muito discrepante, né?.

Na análise das nomeações publicadas no Boletim de Serviço da UFF, constatou-se que ainda não existe um equilíbrio entre a quantidade de servidoras mulheres pertencentes ao quadro funcional da instituição e a quantidade de designação de chefias às mulheres. Em relação à Comissão citada pela entrevistada, que é a Comissão Permanente de Igualdade de Gênero (CPEG), a mesma foi criada em 2022 e atua no desenvolvimento de políticas de equidade de gênero (UFF, 2023).

A entrevistada B disse que acha importante ter uma política de equidade de gênero.

A entrevistada C também citou a comissão referenciada na primeira entrevista:

Eu acho que sim, inclusive eu acho até que já tem, né? Eu tenho impressão que já existe. Não sei se em forma de políticas institucionais, mas é a equidade de gênero e até uma comissão e tal, né? Que trata aí desses assuntos.

Finalmente, a última pergunta busca explicitar se as entrevistadas conhecem o PDI e se sabem que um dos valores da UFF é a equidade e todas informaram conhecer o Plano e ter ciência de que a equidade é um dos valores da instituição. Isso demonstra que o PDI é bem

consolidado e divulgado dentro da Universidade, sendo uma ferramenta efetiva para promover políticas públicas.

Portanto, constar a equidade de gênero dentro da visão da instituição e como um objetivo estratégico a ser atingido durante o período de vigência é de grande importância para que as limitações relacionadas às mulheres, em específico em relação a funções de confiança, sejam superadas.

## 5 CONCLUSÃO

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

Além disso, as entrevistas demonstraram aspectos relevantes que atravessam a ocupação de chefias por mulheres na Universidade, como o estereótipo de gênero, a divisão sexual do trabalho e o viés implícito.

Tanto a análise do quantitativo de mulheres ocupantes de cargos de chefia quanto as entrevistas demonstram que, para que seja possível romper com o estigma que define socialmente o “lugar das mulheres”, se faz necessária a elaboração e promoção de metas e objetivos definidos para a política pública de equidade de gênero, já inserida no Plano de Desenvolvimento Institucional da Universidade Federal Fluminense, ferramenta já bem consolidada na instituição. Neste sentido, recomenda-se que a ocupação de funções de confiança por mulheres seja proporcional ao quantitativo de servidoras pertencentes ao quadro funcional e que essas mulheres não sejam preteridas em processos de escolha ou designação de chefias. Além disso, é importante que a Universidade siga desenvolvendo suas políticas de equidade de gênero de forma a mitigar as diferenças e os prejuízos causados por estereótipos de gênero.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernanda. **Liderança feminina cresce no Brasil, e mulheres ocupam 17% das presidências.** FORBES. 2023. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes->

[mulher/2023/05/lideranca-feminina-cresce-no-brasil-e-mulheres-ocupam-17-das-presidencias/](https://mulher/2023/05/lideranca-feminina-cresce-no-brasil-e-mulheres-ocupam-17-das-presidencias/). Acesso em 3 nov. 2023.

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

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

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 10 jan. 2024.

BRASIL. **Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias, e das fundações públicas federais.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8112cons.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm). Acesso em: 2 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.328, de 29 de julho de 2016**. Cria, transforma e extingue cargos e funções; reestrutura cargos e carreiras; altera a remuneração de servidores; altera a remuneração de militares de ex-Territórios Federais; altera disposições sobre gratificações de desempenho; dispõe sobre a incidência de contribuição previdenciária facultativa sobre parcelas remuneratórias; e modifica regras sobre requisição e cessão de servidores. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13328.htm). Acesso em: 15 mar. 2024.

DE OLIVEIRA-CRUZ, Milena Freire; WOTTRICH, Laura. **Desigualdades de gênero no subcampo científico da comunicação: o teto de vidro no quintal**. MATRIZes, v. 17, n. 1, p. 141-163, 2023.

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

ESTHER, Angelo Brigato; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. A construção da identidade gerencial dos gestores da alta administração de universidades federais em Minas Gerais. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 6, p. 01-17, 2008.

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

MIRANDA, Adílio Renê Almeida et al. O exercício da gerência universitária por docentes mulheres. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 1, p. 106-123, 2013.

OLINTO, Gilda. **A inclusão das mulheres nas carreiras de ciência e tecnologia no Brasil**. Inclusão Social, Brasília, v. 5, n. 1, 2011.

OLIVEIRA, Letícia de; ROQUE, Tatiana. **Mulheres na ciência: o que mudou e o que ainda precisa mudar.** Rio de Janeiro: FAPERJ, 2024.

REATTO, Diogo; BRUNSTEIN, Janette. De professor a chefe de departamento: um estudo sobre o desenvolvimento das competências gerenciais desses profissionais numa universidade pública. Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL, p. 184-207, 2018.

SCOTT, Joan Wallach; LOURO, Guacira Lopes; SILVA, Tomaz Tadeu da. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica de Joan Scott.** Educação & realidade, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71-99, 1995.

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

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

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Comissão de Orçamento e Metas do Plano de Desenvolvimento Institucional. **Plano de Desenvolvimento Institucional da UFF 2023-2027.** Niterói: UFF, 2023. Disponível em: <http://pdi.sites.uff.br/>. Acesso em: 3 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. Comissão Permanente de Equidade de Gênero. Niterói: UFF, 2023. Disponível em: <<https://cpeg.uff.br/>>. Acesso em: 3 dez. 2023.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2003-2007.** Niterói: UFF, 2007. Disponível em: [http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/09/PDI\\_2003-2007.pdf](http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/09/PDI_2003-2007.pdf). Acesso em: 7 maio 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2008-2012.** Niterói: UFF, 2008. Disponível em: [http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/06/PDI-UFF\\_2008-2012.pdf](http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/06/PDI-UFF_2008-2012.pdf). Acesso em: 7 maio 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2013-2017.** Niterói: UFF, 2013. Disponível em: [http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/06/PDI-UFF\\_2013-2017.pdf](http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2017/06/PDI-UFF_2013-2017.pdf). Acesso em: 7 maio 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Plano de Desenvolvimento Institucional PDI UFF 2018-2022.** Niterói: UFF, 2018. Disponível em: [http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2018/06/PDI\\_2018-2022\\_aprovado-CUV\\_30-05-2018.pdf](http://pdi.sites.uff.br/wp-content/uploads/sites/196/2018/06/PDI_2018-2022_aprovado-CUV_30-05-2018.pdf). Acesso em: 7 março 2024.

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE. **Resolução nº 104/1997. Regulamento Geral das Consultas Eleitorais-RGCE.** Niterói: UFF, 1997. Disponível em: <https://www.uff.br/sites/default/files/eleicoes-regulamentogeral.pdf>. Acesso em 3 mar. 2024.