

UNIVASF



GUIA INSTITUCIONAL

PARA PROMOÇÃO

DA IGUALDADE, SAÚDE E BEM-ESTAR DAS MULHERES

.....
CONSTRUÇÃO COLABORATIVA

SIASS
UNIDADE UNIVASF

UNIVASF



REITOR

TELIO NOBRE LEITE

VICE-REITORA

LUCIA MARISY SOUZA RIBEIRO DE OLIVEIRA

DIRETOR DE ATENÇÃO À SAÚDE DO SERVIDOR

ERLHINTON DE ABREU BARBOSA REIS

PROJETO, ELABORAÇÃO E REVISÃO

ANA EDILÉIA BARBOSA PEREIRA LEAL

ANA ISABEL AZEVEDO DE ANDRADE

DJANE DA SILVA TEIXEIRA

MARIA D'AJUDA COSTA PASSOS

COLABORAÇÃO

NÚCLEO DE ACESSIBILIDADE E INCLUSÃO

ARTE GRÁFICA

MARIA D'AJUDA COSTA PASSOS

IMAGENS GERADAS POR INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL



AGRADECIMENTO

Agradecemos imensamente a todas as nossas colegas servidoras, potentes forças de trabalho, importantes personagens na digna luta de garantir cidadania ao nosso povo e matéria de crescimento ao nosso país. Que esse trabalho auxilie suas jornadas.

GLOSSÁRIO

Capacitismo: conjunto de práticas e crenças que desvalorizam ou discriminam pessoas com deficiência, considerando-as inferiores ou menos capazes.

Cultura institucional machista: conjunto de práticas, valores e normas, muitas vezes naturalizadas, que reproduzem desigualdades de gênero dentro das organizações.

Divisão sexual do trabalho: organização social que atribui às mulheres, de forma predominante, tarefas de cuidado e domésticas, enquanto valoriza mais as atividades produtivas historicamente associadas aos homens.

Equidade de gênero: princípio que busca garantir condições justas de participação para mulheres e homens, reconhecendo que desigualdades históricas exigem tratamentos diferenciados para alcançar igualdade real.

Gênero: conjunto de construções sociais, culturais e históricas que definem papéis, comportamentos e expectativas atribuídas a homens e mulheres, para além das diferenças biológicas.

Interseccionalidade: abordagem que reconhece que as desigualdades se cruzam e se combinam (como gênero, raça, classe, deficiência), produzindo experiências distintas de opressão.

Machismo: sistema de crenças e práticas que atribui superioridade aos homens, naturalizando desigualdades e hierarquias de poder entre os gêneros.

Marcador social: são características, atributos ou categorias socialmente construídas, como raça/etnia, gênero, classe social, orientação sexual e geração, usadas para classificar indivíduos e grupos na sociedade.

Microviolências (ou microagressões): pequenas ações, falas ou comportamentos cotidianos que, mesmo sutis, reforçam estereótipos e desvalorizam grupos, contribuindo para a manutenção de desigualdades.

Misoginia: forma mais explícita de rejeição, desprezo ou aversão às mulheres, que pode se manifestar em atitudes, discursos ou práticas de violência e exclusão.

Violência simbólica: forma de violência não explícita, que ocorre por meio de normas, discursos e práticas que legitimam desigualdades como se fossem naturais.

SUMÁRIO

Introdução: vozes femininas	06
A voz delas	08
Panorama	09
De quem são essas vozes?	10
O trabalho de análise	11
Demanda de intervenção	12
Problemas 1 e 2: sobrecarga e apoio às mães e cuidadoras	16
Problema 3: cultura institucional machista	23
Problemas 4 e 5: assédio moral, sexual, discriminação e violência simbólica	30
Problemas 6 e 7: liderança feminina e produção científica	38
Problema 8: interseccionalidade	45
Propostas à Instituição	52
Registro das vozes delas	62
Palavras Finais	66
Referências Bibliográficas	67

INTRODUÇÃO

VOZES FEMININAS

"QUANDO UMA MULHER DIZ A VERDADE, ELA ESTÁ CRIANDO A
POSSIBILIDADE DE MAIS VERDADE AO SEU REDOR"

ADRIENNE RICH

“PRIMEIRO, PRECISAMOS NOS PERGUNTAR: ESTAMOS USANDO NOSSAS VOZES? E QUANDO NÃO ESTAMOS? QUANDO ESTAMOS JOGANDO PELO SEGURO? E PELO MENOS TER CONSCIÊNCIA DISSO E ENTENDER: ESSAS SÃO AS VEZES EM QUE EU ME ACOVARDEI DIANTE DA POSSIBILIDADE DE FAZER MAIS DO QUE EU PODIA, E PRECISO PENSAR NO PORQUÊ DISSO.”

Michelle Obama na Cúpula United State of Women, 2018



A VOZ DELAS

Este documento é uma iniciativa da Unidade do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), construída a partir da escuta atenta de servidoras de nossa comunidade acadêmica através de nossas ações. Colhemos falas de situações, condutas e práticas institucionais que afetam negativamente a vivência das mulheres no ambiente de trabalho, evidenciando a necessidade de registrar, organizar e dar visibilidade a essas experiências, transformando-as também em reflexão e proposta. É, na verdade, um documento que nasce relatório e se transforma também em um guia.

Convidamos servidoras da instituição a participarem de uma pesquisa online. Nela, apresentamos doze itens construídos a partir das queixas mais frequentemente relatadas em nossa Unidade e solicitamos que as participantes indicassem quais desses problemas identificavam em sua realidade, além de sugerirem proposições e caminhos possíveis para enfrentá-los. Esse processo buscou valorizar a experiência direta das mulheres da instituição, reconhecendo-as como protagonistas na formulação de propostas para a construção de um ambiente de trabalho mais justo e respeitoso. Apresentamos neste documento o resultado.

Reconhecemos que as questões aqui apresentadas fazem parte de um problema estrutural em nossa sociedade e que não se resolve por meio de uma única iniciativa. Assim, este documento se apresenta como um convite: que as reflexões e proposições aqui reunidas possam fortalecer o diálogo, inspirar outras iniciativas e contribuir para que a voz das mulheres da UNIVASF se torne cada vez mais coletiva, visível e transformadora.

Equipe Multiprofissional de Promoção à Saúde



PANORAMA

Este documento apresenta, de forma panorâmica, os resultados da pesquisa realizada com mulheres da comunidade da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF), como parte **de um processo coletivo de escuta voltado à promoção da equidade de gênero no ambiente institucional, como medida necessária à saúde e ao bem-estar.**

As respostas apontam um cenário marcado por questões estruturais, organizacionais e culturais, destacando-se **a sobrecarga por múltiplas jornadas, ausência de acolhimento às mães e/ou cuidadoras, falta de políticas institucionais consistentes.**

Além de um diagnóstico pontual, **os dados indicam percepções compartilhadas e áreas prioritárias para ação institucional.** Nos capítulos seguintes, esse panorama é organizado em eixos temáticos, nos quais são apresentados os principais problemas identificados e as proposições construídas a partir das contribuições das participantes. Importante salientar que esses **eixos estão separados apenas por questões didáticas.** Na prática, eles fazem parte de uma única estrutura e estão intimamente unidos.

DE QUEM SÃO ESSAS VOZES?

Ao todo, 49 mulheres responderam a nossa pesquisa.

32

CARGO

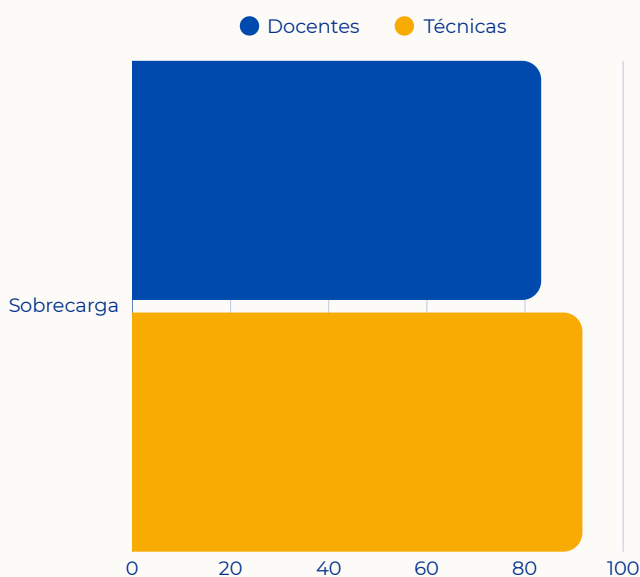
26

mulheres possuem filhos ou menores sob sua responsabilidade

Há uma distribuição bastante equilibrada entre docentes (25) e técnicas administrativas (24)

Há maior concentração de respondentes no campus Petrolina Sede

SOBRE A SOBRECARGA...



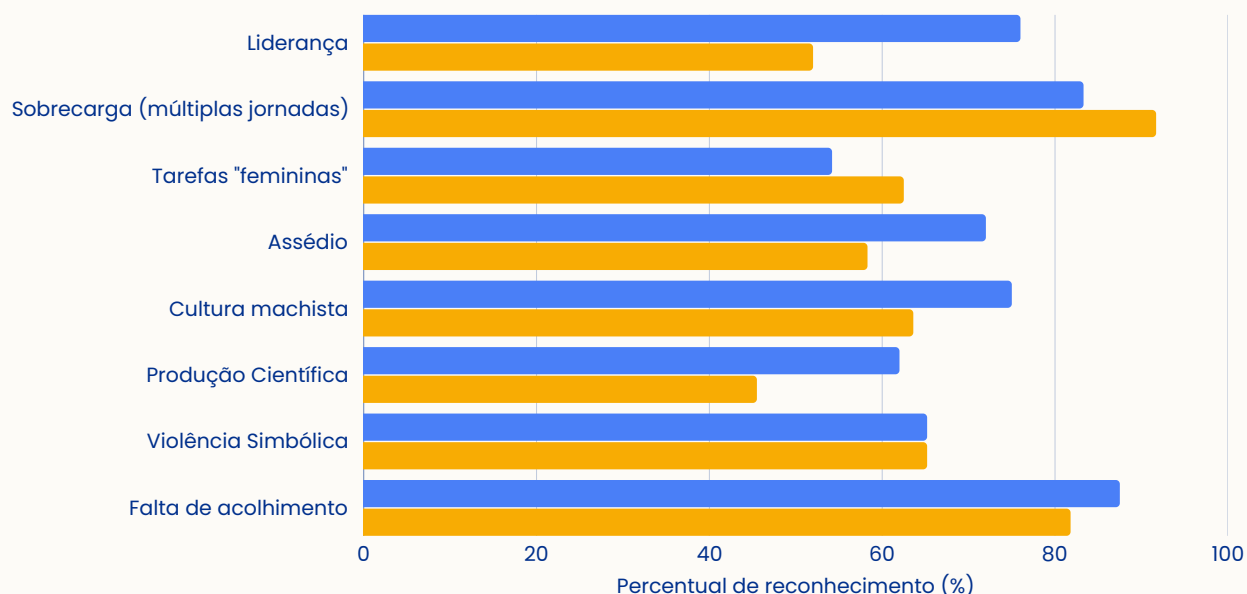
Mulheres com filhos/dependentes: 28 reconhecem sobrecarga | 4 não

Mulheres sem filhos/dependentes: 15 reconhecem sobrecarga | 2 não

A sobrecarga é nossa maior queixa:

É ainda mais intensa entre mulheres com responsabilidades de cuidado. Mesmo sem filhos, a maioria ainda percebe sobrecarga, ou seja, o problema não se limita à maternidade

Comparação cargo x problema identificado



O TRABALHO DE ANÁLISE

Para compreender como as desigualdades de gênero são percebidos por nossa amostra na instituição, analisamos os 12 problemas da pesquisa, calculando o percentual de respondentes que reconheceram cada um deles. A partir desses dados, organizamos os resultados em ordem decrescente de reconhecimento, o que nos permitiu visualizar quais questões são mais amplamente compartilhadas e percebidos entre as mulheres da amostra no cotidiano institucional. Em seguida, estruturamos os achados em dois níveis de leitura: **grau de reconhecimento/consenso** (o quanto o problema é percebido coletivamente) e **nível de intervenção** (o tempo e a complexidade das respostas institucionais necessárias). Considerando que foram doze itens de análise, optamos por utilizar alguns agrupados aos problemas que se destacaram, já que os mesmos são componentes de uma estrutura.

Legendas para leitura dos dados

- **Consenso muito alto:** quando a grande maioria das respondentes reconhece o problema, indicando experiências amplamente compartilhadas e impacto direto no cotidiano.
- **Alto reconhecimento:** quando há forte concordância entre as respondentes, revelando problemas recorrentes nas relações e na cultura institucional.
- **Reconhecimento relevante:** quando o problema é percebido por uma parcela significativa, apontando dinâmicas importantes, ainda que menos uniformes.
- **Alto nível de intervenção (imediate):** problemas que exigem respostas rápidas e concretas, com impacto direto na saúde, nas condições de trabalho e na permanência das mulheres.
- **Médio nível de intervenção:** problemas que demandam ações combinadas – normativas, educativas e institucionais – ao longo do tempo.
- **Nível estruturante (médio a longo prazo):** problemas mais difusos e culturais, que exigem mudanças institucionais contínuas, monitoramento e transformação das práticas e relações.

Essa organização permite uma leitura integrada dos dados, articulando o que é mais reconhecido com o que precisa ser priorizado, contribuindo para a construção de respostas institucionais mais efetivas e sustentáveis.



CONSENSO MUITO ALTO

1. Sobrecarga por múltiplas jornadas – 85,7% (42 de 49)
2. Ausência de acolhimento a mães/cuidadoras – 79,6% (39 de 49)
3. Falta de políticas institucionais consistentes – 75,5% (37 de 49)

ALTO RECONHECIMENTO

4. Sobrecarga por tarefas “femininas” institucionais – 71,4% (35 de 49)
5. Cultura institucional machista – 67,3% (33 de 49)
6. Assédio moral e/ou sexual – 65,3% (32 de 49)
7. Baixo ou não reconhecimento do machismo pelos servidores homens – 65,3% (32 de 49)

RECONHECIMENTO RELEVANTE

10. Violências simbólicas de gênero – 61,2% (30 de 49)
11. Baixa presença feminina na liderança – 61,2% (30 de 49)
12. Invisibilidade de gênero – 59,2% (29 de 49)

DEMANDA DE INTERVENÇÃO

- 1** **Sobrecarga de trabalho por acúmulo de duas ou mais jornadas de trabalho. Você reconhece esse problema?**
85,7% apresentam consenso para sim.
- 2** **Ausência de acolhimento às demandas específicas para mães ou mulheres que cuidam de pessoas sob sua responsabilidade. Você identifica esse problema?**
79,6% responderam sim.
- 3** **Falta de políticas institucionais consistentes para a promoção da igualdade das mulheres em nossa universidade. Você identifica esse problema?**
75,5% responderam sim.
- 4** **Sobrecarga de trabalho na instituição, com a mulher assumindo também atividades que são consideradas menores ou "chatas" por serem mais "femininas", como planejamento, organização, limpeza, etc. Você identifica esse problema?**
71,4% responderam sim.

MÉDIO NÍVEL DE INTERVENÇÃO

5

Cultura institucional machista. Você identifica esse problema?

67,3% responderam sim.

6

Assédio moral e/ou sexual. Você identifica esse problema?

65,3% responderam sim.

7

Baixo ou não reconhecimento dos colegas homens das condições de gênero que afetam as mulheres. Você identifica esse problema?

65,3% responderam sim.

Os dados mostram que os problemas mais reconhecidos estão diretamente ligados às condições concretas de trabalho e cuidado, enquanto aqueles com menor percentual, embora ainda relevantes, dizem respeito a dimensões simbólicas, estruturais e interseccionais, que tendem a ser menos visíveis, porém profundamente enraizadas.

Essa distribuição indica que a instituição precisa atuar simultaneamente no imediato e no estrutural, articulando respostas práticas com mudanças culturais e políticas de longo prazo.

8

Ocorrência de violências simbólicas ligadas ao gênero. Você identifica esse problema?

61,2% responderam sim.

9

Baixa presença de mulheres em cargos de liderança. Você reconhece esse problema?

61,2% responderam sim.

10

Invisibilidade em virtude do gênero. Você identifica esse problema?

59,2 responderam sim.

11

Desigualdade na oportunidade de produção científica. Você identifica esse problema?

57,1% responderam sim.

12

Agravamento das queixas em virtude das interseccionalidades (mulheres negras, indígenas, PCDs, periféricas, da comunidade LGBTQIAPN+). Você identifica esse problema?

53,1% responderam sim.

PROBLEMAS 01 E 02

SOBRECARGA E APOIO ÀS MÃES E CUIDADORAS

“COMO É POSSÍVEL QUE PRÁTICAS TÃO ESSENCIAIS PARA A REPRODUÇÃO HUMANA, COMO GERAR, PARIR E AMAMENTAR, SEJAM PROFUNDAMENTE IGNORADAS?”

ESTHER VIVAS

“AS MULHERES TENTARAM A PASSAGEM DA FRONTEIRA DO MUNDO DOS HOMENS, ARRASTANDO, ESCONDIDAS, AS RAÍZES PLANTADAS EM CASA. ADOTARAM ESTILOS DE VIDA MASCULINOS SEM QUE OS HOMENS SE FEMINIZASSEM. ASSIM FICARAM ENTRE DOIS MUNDOS, COMPATIBILIZANDO ESTILOS DE VIDA E MODOS DE COMUNICAÇÃO DIFERENTES, RECEBENDO DA SOCIEDADE UMA ORDEM ESQUIZOFRENIZANTE: SEJA HOMEM E SEJA MULHER. E FOI ASSIM QUE O SONHO DE IGUALDADE TROPEÇOU NO IMPOSSÍVEL.”

Rosiska Darcy de Oliveira em Elogio da diferença: o feminino emergente





“A partir de incluir o tema gênero em políticas internas, desenvolver políticas institucionais de cuidados as servidoras para conciliação trabalho-vida pessoal, como: oferta de apoio psicológico e organizacional com escuta sensível às sobrecargas específicas vividas pelas mulheres.”

Servidora UNIVASF

O problema do cuidado: sobrecarga e dupla jornada



Conciliar o trabalho com a vida privada não se restringe a um problema individual, a ser resolvido às custas do sacrifício feminino, mas de um problema social que deve ser atendido com políticas públicas.

O compartilhamento das responsabilidades de cuidado, que envolvem não apenas a criação dos filhos, mas também a atenção a familiares que demandam suporte, constitui uma questão de interesse público, diretamente relacionada ao pleno exercício da cidadania. **A sobrecarga decorrente da distribuição desigual dessas tarefas recai, de forma mais intensa, sobre as mulheres,** impactando suas condições de participação social, profissional e política.

Urge a necessidade de se fortalecer e ampliar os instrumentos públicos, sociais, privados e comunitários. Urge a completa participação dos homens no processo de acolhimento a um trabalho que também é dele.

A **cultura organizacional** precisa absorver melhor a ideia de **equidade, que é tratar de forma diferente quem enfrenta desigualdades,** garantindo condições justas e reais de participação. Assim, **ao transformar a cultura organizacional com base na equidade, promove-se também uma mudança social mais ampla, favorecendo a progressão das mulheres nas carreiras, sua saúde e seu bem-estar.**

A sobrecarga tem gênero



Outro fato que é comum no mundo do trabalho e agrava as questões de sobrecarga e invisibilização do trabalho, é assumir como natural que mulheres realizem atividades que são ligadas culturalmente a elas, como planejamento, organização, limpeza, etc. Isso, inclusive, pode ser assumido pelas próprias mulheres, como uma forma de internalização das violências simbólicas de gênero. Esse acúmulo silencioso de atividades não apenas intensifica o desgaste, mas também limita o acesso a funções mais estratégicas e reconhecidas, reproduzindo desigualdades no cotidiano institucional.

A sobrecarga de trabalho das mulheres não se expressa apenas no volume de tarefas, mas na forma como elas são distribuídas. Atividades essenciais, porém desvalorizadas — como organizar, planejar e cuidar — tendem a ser naturalizadas como “femininas” e, por isso, invisibilizadas.

E na UNIVASF...

87,5 %
relatam
sobrecarga

Docentes: reconhecimento muito alto

- acumulam funções internas
- pressão por produtividade
- sobrecarga com demandas domésticas



Acúmulo de papéis

As servidoras relatam a experiência de conciliar múltiplas jornadas, articulando diferentes papéis. Esse acúmulo é vivido como contínuo e exaustivo, sem delimitação clara entre tempo de trabalho e de vida pessoal. A sobreposição de funções aparece como um dos principais marcadores da desigualdade.

A sobrecarga é o problema mais consensual da pesquisa. Podemos pensar:

- **não** é um problema localizado
- **não** é percebido apenas por um grupo específico
- **é transversal** à experiência das mulheres na instituição

Técnicas: alto, mas ligeiramente menor

- enfrentam dupla jornada (trabalho + cuidado)
- sobrecarga maior fora do trabalho



Invisibilidade do trabalho de cuidado

O cuidado é percebido como uma atividade naturalizada e pouco reconhecida. As servidoras apontam que essas demandas não são consideradas na organização do trabalho, o que reforça sua invisibilidade. Isso contribui para a manutenção de expectativas desiguais sobre o papel das mulheres.



Falta de suporte institucional

A sobrecarga interfere diretamente nas trajetórias profissionais, dificultando a assunção de cargos de liderança e a participação em atividades institucionais. Também impacta a produtividade, especialmente no caso das docentes.



Impacto direto na carreira

As falas indicam ausência/insuficiência de mecanismos de apoio ao cuidado. As servidoras destacam que a instituição ainda não reconhece plenamente essas demandas como parte do trabalho. Isso reforça a sensação de desamparo e desigualdade estrutural.



Propostas de nossas servidoras:

1. Políticas de cuidado

As respondentes apontam a necessidade de que o cuidado seja reconhecido como responsabilidade também institucional, com criação de apoios concretos que reduzam a sobrecarga no âmbito privado.

2. Flexibilização da jornada

Há demanda por maior flexibilidade nas rotinas de trabalho, permitindo que as servidoras consigam conciliar as exigências profissionais com as responsabilidades de cuidado.

3. Redução e redistribuição da carga de trabalho

As propostas indicam a necessidade de rever e equilibrar as demandas institucionais, evitando acúmulo excessivo de funções e promovendo uma distribuição mais justa do trabalho.

4. Reconhecimento institucional da sobrecarga

Considerar o cuidado como fator que impacta o trabalho

As servidoras destacam que o cuidado e a dupla jornada precisam ser considerados pela instituição, deixando de ser invisíveis nas decisões e avaliações profissionais.

5. Apoio institucional contínuo

Há a indicação de que ações pontuais não são suficientes, sendo necessária a construção de políticas permanentes de suporte que enfrentem a sobrecarga de forma estrutural.

PROBLEMA 03

CULTURA INSTITUCIONAL MACHISTA


"A CULTURA NÃO FAZ AS PESSOAS. AS PESSOAS FAZEM A CULTURA. SE UMA HUMANIDADE INTEIRA DE MULHERES NÃO FAZ PARTE DESSA NOSSA CULTURA, ENTÃO TEMOS QUE MUDAR ESSA CULTURA."

CHIMAMANDA NGOZI ADICHIE

“PENSE EM ONDE VOCÊ TEM PRIVILÉGIOS – PODE SER NO SEU TRABALHO, COMO PAI/MÃE, COMO PROFESSOR(A), OU SIMPLEMENTE NA COR DA SUA PELE – E COMECE A TRABALHAR NISSO AGORA. PARE DE RIR DAS PIADAS, COMPRE O LIVRO, VÁ AO EVENTO, DIVERSIFIQUE SUAS REDES SOCIAIS, FAÇA AS PERGUNTAS. A SIMPATIA É RECONFORTANTE, MAS NÃO É SUFICIENTE. A AÇÃO, SIM. E ESCUTE, VOCÊ VAI ERRAR. TODOS NÓS ERRAMOS, EU JÁ COMETI ALGUNS ERROS CRASSOS. MAS NÃO SE TRATA DE PERFEIÇÃO, TRATA-SE DE PROGRESSO, TRATA-SE DE FAZER PORQUE É A COISA CERTA A FAZER. CHEGAMOS AO PONTO DE ESPERAR QUE A SOCIEDADE MUDE AS COISAS POR NÓS. NÓS SOMOS, LITERALMENTE, A SOCIEDADE.”

Gina Martin em TEDx Talks de 2019





“(...) Ser ignorada ou julgada pelos colegas é uma forma clara de ignorância e falta de conhecimento e sensibilidade, o que leva a ataques comportamentais machistas ainda mais maximizados. Sugiro um trabalho também voltado aos servidores masculinos, um trabalho de educação e sensibilização continuada para os homens da instituição. Temos alunos homens que são muito mais sensíveis e acolhedores com as servidoras do que os próprios colegas de trabalho.”

Servidora UNIVASF

O problema: cultura institucional machista



“UNIVASF tem uma forma agressiva de se portar entre pessoas, debate pouco a pauta de gênero, mostra ignorância e/ou desinteresse nessas pautas e repercute o discurso do senso comum, o que é feito para um ambiente acadêmico. Dentro desse tipo de ambiente, vejo homens combatendo a fala de mulheres que estudam nesse campo com premissas pautadas em “eu acho”. ”

Servidora UNIVASF

O machismo estrutural aparece diariamente, muitas vezes em pequenas atitudes e falas que parecem inofensivas, mas que reforçam desigualdades entre homens e mulheres. São microagressões cotidianas que contribuem na naturalização e perpetuação da desigualdade de gênero, afetam o bem-estar das mulheres e dificultam mudanças mais profundas nas instituições. Quando somamos fatores, como raça e classe social, essas dificuldades podem ser ainda maiores.

Embora existam leis importantes voltadas à igualdade de gênero, sua aplicação costuma encontrar resistência institucional. Por isso, avançar na equidade exige um esforço contínuo, que envolva mudanças culturais, educação e ações concretas dentro das organizações, desnaturalizando o discurso que reforçam diferenças e dificultam a igualdade.

Nosso cenário institucional

A **cultura institucional machista** se manifesta de forma difusa e cotidiana, por meio da naturalização de desigualdades, da deslegitimação da competência feminina e da reprodução de práticas simbólicas que limitam a participação das mulheres. Mais do que um conjunto de atitudes individuais, trata-se de um padrão estrutural que atravessa relações de poder, reconhecimento e organização do trabalho.

“ELA FALOU... E A REUNIÃO SEGUIU.”

Aproximadamente 67% das respondentes reconhecem a existência de uma cultura institucional machista, o que indica alto reconhecimento, embora não consenso total. 61% sentem que são invisibilizadas em virtude do gênero.



A cultura institucional machista organiza-se em camadas, indo do invisível ao evidente. A ilustração ao lado mostra como os problemas mais identificados por nossas respondentes se organizam em nosso esquema institucional. Quanto **mais no centro, mais invisível e estruturante; e quanto mais fora, mais visível.**

Microagressões ou microviolências

Microviolências são pequenas atitudes, falas ou comportamentos do cotidiano, praticadas por qualquer pessoa que, embora muitas vezes sutis e naturalizados, reforçam desigualdades e desvalorizam as mulheres. Elas se manifestam em comentários, ironias, estereótipos ou na invisibilização de suas contribuições, impactando, de forma contínua, o reconhecimento e a participação nos espaços institucionais.

01. Comuns no ambiente de trabalho

"Você está sendo muito emotiva."

"Quem vai fazer o café?" / "Você pode anotar para nós?"

"Ela é brava/mandona."

"A gravidez vai lhe ajudar a tirar férias."

"Você chegou a esse cargo por quê?"

"Com essa roupa, vão te levar a sério?"

02. Comuns nas relações sociais

"Você só podia estar na TPM." / "Ela deve estar de TPM."

"Isso não é comportamento de uma dama." / "Seja mais feminina."

"Mulher tem que se dar ao respeito."

"Mas você não vai se casar?" / "E o namorado?"

03. Comuns como falas inofensivas

"Mulher tem uma inteligência mais emocional."

"Uma mulher que é bonita e inteligente."

"Prefiro chefe homem."

"Homens são assim mesmo."

Proposta de nossas servidoras

As propostas indicam que o enfrentamento do machismo estrutural exige ações que tornem visíveis práticas naturalizadas, promovam formação crítica, envolvam homens na transformação institucional e estabeleçam mecanismos formais de responsabilização. Mais do que intervenções pontuais, as respondentes apontam para a necessidade de mudanças culturais e estruturais que sustentem relações mais equânimes no cotidiano:

1. Formação e letramento de gênero.
2. Engajamento e corresponsabilidade dos homens nas mudanças.
3. Normatização e responsabilização institucional contra práticas discriminatórias.
4. Revisão de práticas institucionais e mudança de estruturas que reproduzem desigualdade.
5. Ruptura do silêncio, dando segurança para denúncias.



“A proposta central é redirecionar os programas educativos e de conscientização: em vez de focá-los apenas nas servidoras, devem ser voltados aos servidores homens. As mulheres já reconhecem o machismo; é necessário, portanto, concentrar esforços em educar e sensibilizar os homens para promover uma mudança efetiva de comportamento.”

Servidora UNIVASF

PROBLEMAS 04 E 05

ASSÉDIO MORAL,
SEXUAL, DISCRIMINAÇÃO
E VIOLÊNCIA SIMBÓLICA

"A ESPERANÇA DE QUE, NAS GERAÇÕES FUTURAS DO BRASIL, ELA [A MULHER] ASSUMIRÁ A POSIÇÃO QUE LHE COMPETE NOS PODE SOMENTE CONSOLAR DE SUA SORTE PRESENTE."

NÍSIA FLORESTA EM "OPÚSCULO HUMANITÁRIO", 1853.

**“AMBOS, HOMENS E MULHERES, DEVERIAM SER LIVRES
PARA SER SENSÍVEIS. AMBOS, HOMENS E MULHERES,
DEVERIAM SER LIVRES PARA SER FORTES.
ESTE É O MOMENTO DE MUDARMOS A NOSSA PERCEPÇÃO E
CONSIDERARMOS O GÊNERO COMO UM ESPECTRO E NÃO
COMO DOIS IDEAIS QUE SE OPÕEM. SE PUDERMOS PARAR
DE NOS DEFINIR PELO QUE NÃO SOMOS, PARA NOS DEFINIR
POR QUEM SOMOS, TODAS E TODOS PODEREMOS NOS
SENTIR MAIS LIVRES (...).”**

Emma Watson para ONU em 2014





“Não basta apenas conscientização, pois acredito que no ambiente acadêmico todos somos muito conscientes e dotados de conhecimento para saber quando estamos cometendo esse tipo de violência. Quando a mulher tem coragem de realizar a denúncia, vejo que ela deveria ser levada a sério pelas instâncias superiores e não ficar apenas em uma conversa entre as partes.”

Servidora UNIVASF

O problema do assédio...

A Convenção 190 da Organização Internacional do Trabalho (OIT) define “violência e assédio” no mundo do trabalho como um conjunto de comportamentos e práticas inaceitáveis, ou de suas ameaças, de ocorrência única ou repetida, que visem, causem ou possam causar dano físico, psicológico, sexual ou econômico e inclui a violência e o assédio com base no gênero.

A administração pública, orientada pelos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, tem como finalidade a prestação de serviços que promovam o interesse coletivo e **a construção de valores públicos**. Diferentemente das organizações privadas, cuja lógica central é o lucro, o setor público **se compromete com a garantia de direitos, a equidade e a dignidade nas relações institucionais**.

Entretanto, esse compromisso é tensionado quando práticas de assédio moral e sexual se fazem presentes no ambiente institucional. **O assédio não apenas viola direitos individuais, como também compromete a integridade do serviço público, ao afetar a saúde, o bem-estar e a participação plena das servidoras**. Diretrizes de órgãos como a Controladoria-Geral da União (CGU) e o Ministério das Mulheres apontam que essas práticas incidem de forma desigual, atingindo de maneira mais intensa as mulheres, em função de assimetrias históricas de poder, desigualdades de gênero e padrões culturais que ainda naturalizam a desvalorização feminina nos espaços de trabalho.

O enfrentamento ao assédio é condição de promover ambientes seguros e respeitosos, com políticas claras de prevenção, canais efetivos de denúncia e ações contínuas de sensibilização, especialmente das mulheres, que seguem sendo as mais impactadas por essas violências.

O assédio moral e/ou sexual **aparece como uma realidade reconhecida por uma parcela significativa das servidoras (65%), com maior visibilidade entre docentes e variações importantes entre campi.** Esse padrão indica que o fenômeno não é apenas individual, mas atravessado por contextos institucionais e culturais específicos, revelando diferentes graus de nomeação, visibilidade e enfrentamento.

Para as servidoras, em suas propostas, é de fundamental importância a responsabilização dos agressores, ações educativas e fortalecimento institucional, apontando para a necessidade de a própria instituição assumir um papel mais ativo na condução desse debate.

Alguns dados

Carreira	Reconhecimento
Docentes	72%
Técnicas	58,3%

ESSE É UM PROBLEMA COM ALTO RECONHECIMENTO E APARECE COMO UMA QUESTÃO PRESENTE, MAS NÃO É CONSENSUAL. NOS CAMPI, IDENTIFICAMOS UMA FORTE VARIAÇÃO, COM ALGUNS APRESENTANDO ALTO RECONHECIMENTO E OUTROS DEMONSTRANDO DIVISÃO QUANTO AO RECONHECIMENTO OU NÃO DO PROBLEMA. É IMPORTANTE LEMBRAR QUE, EM ALGUNS CAMPI, A VARIAÇÃO NO NÚMERO DE RESPONDENTES É TÃO PEQUENA QUE DIFICULTA ANÁLISES MAIS APROFUNDADAS.



Violência simbólica

A violência simbólica parte do simbólico de Pierre Bourdieu, sociólogo francês do século XX, conhecido por analisar a reprodução das desigualdades sociais e a dominação cultural. De forma simples, a violência simbólica é um tipo de violência invisível, que não usa força física, mas acontece através de ideias, normas, linguagem e costumes. Esse processo torna a relação de dominação aparentemente natural, mascarando as desigualdades.

Nesse contexto, as mulheres aceitam, por exemplo, explicações baseadas em força física e biológica para justificar as barreiras ao seu desenvolvimento.

Assim, a violência simbólica é um tipo de violência não física, manifestada por meio de padrões culturais e comunicacionais que impõem submissão a determinados grupos sociais. Essa forma de violência é invisível, operando de modo quase imperceptível, mas é eficaz em perpetuar-se como se justo fosse.

VIOLÊNCIA SIMBÓLICA

É QUANDO CERTAS FORMAS DE PENSAR OU AGIR SÃO IMPOSTAS COMO "NORMAIS" OU "CERTAS", E AS PESSOAS ACABAM ACEITANDO ISSO SEM PERCEBER QUE ESTÃO SENDO PREJUDICADAS OU COLOCADAS EM POSIÇÃO INFERIOR.

A ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT), POR MEIO DA CONVENÇÃO 190, RECONHECE A VIOLÊNCIA SIMBÓLICA E O GÊNERO COMO UM FATOR DE RISCO À SUA MANIFESTAÇÃO, FRUTO DO SEU ENRAIZAMENTO NA CULTURA MACHISTA. ESTE INSTRUMENTO INTERNACIONAL É O MARCO PRINCIPAL DE REFERÊNCIA, EXIGINDO QUE EMPRESAS E GOVERNOS COMBATAM TODAS AS FORMAS DE VIOLÊNCIA, INCLUINDO AS SUTIS, PARA GARANTIR O "TRABALHO DECENTE".

PARECE COMENTÁRIO SOLTO, MAS NÃO É

“Nossa, você dá conta de tudo... mulher é guerreira mesmo.”

O que é? Romantização da sobrecarga.

Impacto: reforço de padrões de desigualdade.

PARECE NATURAL, MAS NÃO É

“Sempre foi assim por aqui.”

O que é? Naturalização de práticas desiguais.

Impacto: dificuldade de transformação institucional e naturalização de injustiças

PARECE JUSTIÇA, MAS NÃO É

“Aqui todo mundo é tratado igual.”

O que é? Negação das desigualdades.

Impacto: impossibilidade de reconhecer e enfrentar problemas estruturais e modificá-los.

Propostas de nossas servidoras

“Infelizmente o assédio ainda é algo, muitas vezes, sutil. Sendo assim, saber como reconhecer e agir diante de uma situação dessas é fundamental.”

Servidora UNIVASF



Ocorreu, no item sobre assédio e discriminação, um número expressivo de respostas vagas ou ausentes. Podemos pensar, portanto, na necessidade de ampliar o debate e a orientação sobre o tema, de forma a termos maior participação diante das propostas de mudanças.

Sensibilização

Para as nossas servidoras, precisamos de ações contínuas de sensibilização, por que há, por parte de algumas respondentes, o desejo de tornar mais empática a recepção desse tema no ambiente de trabalho.

Atenção à cultura

As respostas sugerem que o assédio está inserido em práticas cotidianas naturalizadas, demandando transformação nas formas de interação e revisão de padrões culturais institucionais.

Ações mais claras

Observa-se a demanda por estruturas institucionais mais claras e acessíveis, como canais de denúncia e fluxos definidos, indicando que as medidas que já existem precisam de ampliação.

Responsabilização

Há uma demanda por responsabilização formal dos agressores, indicando que as consequências institucionais são necessárias para a credibilidade no combate às práticas de assédio.

PROBLEMAS 06 E 07

LIDERANÇA FEMININA E PRODUÇÃO CIENTÍFICA

"A LIDERANÇA ÉTICA PRESSUPÕE QUE VOCÊ RECONHEÇA O SEU LUGAR SOCIAL PARA QUE POSSA ABRIR CAMINHOS PARA QUEM O SISTEMA SILENCIOU."

DJAMILA RIBEIRO

“CONQUISTAMOS O DIREITO À IGUALDADE, MAS A IGUALDADE AINDA ESTÁ, EM SUA MAIOR PARTE, APENAS NA LEI, NÃO NA VIDA CONCRETA DAS MULHERES BRASILEIRAS. NOSSA GERAÇÃO QUEBROU UMA BRECHA NESSA PAREDE, MAS AINDA FALTA DERRUBAR A PORTA”.

Hildete Pereira de Melo, ativista que contribuiu para a Constituição de 1988





“Para além de estimular a presença de mulheres em cargos de chefia, é importante que elas tenham apoio em outros ambientes que geram sobrecargas, segundo e terceiros turnos de trabalho, (campanhas de conscientização é um começo, nas redes e e-mails institucionais) e por vezes desmotivam essas mulheres de se proporem a concorrer ou estar em cargos de chefia. (...)”

Servidora UNIVASF

O problema da liderança feminina

O serviço público enfrenta, apesar de avanços legais e institucionais, dificuldades para que mulheres acessem posições de liderança, evidenciando a permanência de barreiras estruturais, frequentemente associadas ao chamado “teto de vidro”. Esse cenário levanta questionamentos sobre a efetividade das políticas já implementadas e aponta para a necessidade de estratégias mais consistentes. Estudos acadêmicos feitos nessa área observa como vieses implícitos e dinâmicas organizacionais contribuem para essa desigualdade. Um estudo de 2026, publicado pelo Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), através da Revista do Serviço Público apontou esse como um problema estrutural, que exige mudanças culturais, institucionais e políticas para ser superadas.



Os principais entraves

Os principais entraves encontrados na literatura são descritos como “barreiras invisíveis”. Não são medidas ostensivas que impedem o crescimento profissional feminino, mas questões influentes e estruturais que atuam impedindo que ele ocorra, mesmo quando há qualificação equivalente.

Essas barreiras são **alimentadas por preconceitos implícitos, falta de mentoria e políticas organizacionais inadequadas que reforçam estereótipos de gênero e dificultam o progresso das mulheres.**

Uma verdadeira igualdade de gênero e representatividade ativa no setor público só pode ser alcançada com **o enfrentamento da questão da liderança** e com a efetiva atuação de mulheres líderes na defesa e promoção de políticas que atendam aos interesses e às necessidades de grupos historicamente marginalizados.

“Teto de vidro”

O “teto de vidro” é uma metáfora que descreve barreiras invisíveis que dificultam ou impedem a ascensão de mulheres (e outros grupos) a cargos de liderança. Essas barreiras não são formais ou explícitas, mas se manifestam por meio de preconceitos, práticas organizacionais e desigualdades estruturais, limitando o acesso a posições de poder, mesmo quando há qualificação equivalente.

E o que afirmam nossas servidoras?

“Os cargos de liderança resultam da combinação entre competência e confiança do gestor principal em relação ao servidor. Assim, se o gestor principal é homem, cabe refletir sobre a ausência de mulheres em seu círculo de confiança profissional, considerando que há mulheres plenamente qualificadas para tais funções”
Servidora UNIVASF

Na planilha, esse problema foi respondido por 48 participantes e 30 responderam “sim”.

Os cargos percebem de forma diferente...

Entre **docentes, ganham mais destaque as desigualdades ligadas à carreira, ao reconhecimento e ao poder institucional**. Isso sugere que o problema da liderança feminina aparece com mais nitidez para quem está mais próximo das disputas por cargos de coordenação, chefia, representação e visibilidade acadêmica. Já entre as **técnicas, o problema aparece menos reconhecido**, o que **não significa, necessariamente, menor desigualdade**, mas, possivelmente, uma posição diferente na estrutura institucional e nas formas de acesso aos espaços de poder.

Mas o que elas afirmaram...

Ao olharmos a fala de nossas servidoras, observamos quatro núcleos problemáticos apontados: **ausência de paridade e metas de representatividade; fragilidade de processos transparentes de seleção e nomeação; limitação de acesso a redes de apoio para mulheres sobrecarregadas; e ausência de formação e mentoria**.

Há menção à identificação de barreiras simbólicas ligadas à credibilidade e ao reconhecimento profissional, que dificultam a legitimação da liderança feminina para além de uma inclusão apenas formal.

E o que dizem sobre a produção científica

Cerca de seis em cada dez mulheres identificam desigualdade na produção científica, o que é um reconhecimento relevante, mas não consensual. Cabe lembrar que a produção científica afeta diretamente um grupo específico de mulheres, as docentes, que não são a totalidade de respondentes, embora profissionais técnicas também tenham reconhecido o problema. A desigualdade na produção científica emerge, nas respostas das participantes, menos como uma diferença de capacidade e mais como efeito de condições desiguais de tempo, acesso, reconhecimento e suporte. Trata-se de um fenômeno que se constrói no cotidiano institucional, muitas vezes de forma indireta, o que contribui para sua menor visibilidade quando comparado a outras formas de desigualdade.

As respondentes que identificaram essa questão associam **diretamente a menor produção ao acúmulo de funções, a naturalização das desigualdades e à dificuldade de acesso às oportunidades.**

“Sobrecarga com outras funções diminui o tempo para a dedicação que a pesquisa demanda”.

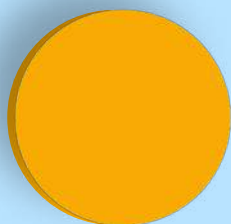
“É necessário abandonar o uso de métricas baseadas em currículos masculinos como parâmetro de avaliação. As mulheres desempenham múltiplos papéis sociais e enfrentam condições distintas, precisam conciliar responsabilidades familiares, planejar deslocamentos com antecedência e muitas vezes não dispõem do mesmo tempo para atividades informais de networking. Compará-las com padrões masculinos, que desconsideram essas realidades, perpetua desigualdades e inviabiliza uma avaliação justa de mérito e desempenho.”

“Apoio institucional com editais específicos e incentivo à pesquisa liderada por mulheres.”

“Pensar em campanhas que destaquem as contribuições das mulheres não apenas na ciência, mas em várias áreas: gestão, ensino, inovação, empreendedorismo etc.”

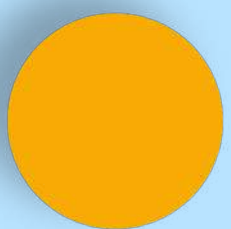
Propostas das servidoras

As propostas foram agrupadas em núcleos temáticos, conforme o teor principal de seu conteúdo. Assim, após essa organização, temos quatro eixos principais de análise aqui apresentados.



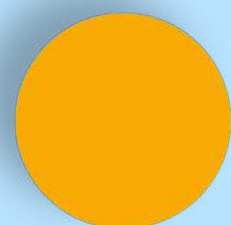
SOBRECARGA

Relacionamento entre liderança, sobrecarga e cuidado. Algumas respostas apontam que a dificuldade de assumir chefias não pode ser separada da maternidade, filhos pequenos, dupla jornada e falta de apoio. Ou seja, a liderança não aparece isolada: ela está articulada a outros obstáculos. Sem políticas que considerem essas questões, a assunção ou permanência fica comprometida.



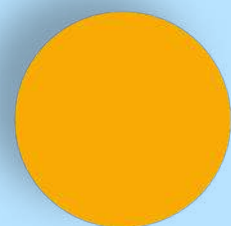
TRANSPARÊNCIA

O segundo núcleo é a demanda por processos mais transparentes e menos dependentes de indicação política ou círculos de confiança. Surgem propostas de seleção interna, critérios objetivos, votação e revisão das nomeações. Isso sugere que a liderança é percebida não apenas como um problema numérico, mas também como uma questão de acesso desigual às regras do jogo institucional.



PREPARAÇÃO

Necessidade de formação, mentoria e incentivo. As participantes mencionam programas de desenvolvimento de lideranças femininas, capacitação e fortalecimento de competências. Isso indica que a solução não é vista apenas como “colocar mais mulheres”, mas também como criar condições institucionais para que elas cheguem e permaneçam nesses espaços.



REPRESENTATIVIDADE

Defesa de paridade, cotas ou metas de representatividade em cargos de liderança. Várias participantes mencionam diretamente “50% dos cargos”, “paridade de gênero” e “divisão proporcional”.

PROBLEMA 08

INTERSECCIONALIDADE

"O NÃO OUVIR É A TENDÊNCIA A PERMANECER NUM LUGAR CÔMODO E CONFORTÁVEL DAQUELE QUE SE INTITULA PODER FALAR SOBRE OS OUTROS, ENQUANTO ESSES OUTROS PERMANECEM SILENCIADOS."

DJAMILA RIBEIRO

“[...] POIS ALÉM DE ENTENDER QUE LIBERDADE E IGUALDADE SÃO VALORES INTRÍNSECOS E INEGOCIÁVEIS PARA A PESSOA HUMANA, DESCOBRIMOS TAMBÉM QUE PARA CONQUISTÁ-LAS E MANTÊ-LAS É PRECISO MUITA DISPOSIÇÃO DE LUTA E UMA VIGILÂNCIA PERMANENTE PARA DEFENDÊ-LAS, PORQUE LIBERDADE E IGUALDADE SÃO BENS QUE ESTÃO SEMPRE SENDO COLOCADOS EM PERIGO POR IDEOLOGIAS AUTORITÁRIAS, FASCISMOS, NEOFASCISMOS, POR DIFERENTES VARIAÇÕES DO MACHISMO, PELO RACISMO E AS DISCRIMINAÇÕES ÉTNICAS E RACIAIS, PELOS FUNDAMENTALISMOS RELIGIOSOS, PELOS NEOLIBERALISMOS, PELAS GLOBALIZAÇÕES.”

Sueli Carneiro em discurso de recebimento do título de Doutora *Honoris Causa* pela Universidade Federal de Brasília (UnB)





“Destacar e valorizar conquistas de mulheres em situações interseccionais em eventos, publicações e premiações institucionais. Promover treinamentos sobre interseccionalidade, preconceitos múltiplos e discriminação estrutural para servidores, gestores e docentes. Desenvolver normas, programas e ações que considerem raça, etnia, orientação sexual, deficiência e contexto socioeconômico, garantindo equidade real na universidade.”

Servidora UNIVASF

O que é interseccionalidade?

A **interseccionalidade** é uma forma de entender que as desigualdades não acontecem isoladamente, mas se cruzam e se reforçam. Esse conceito nos ajuda a compreender que **as experiências das mulheres não são iguais**, porque são atravessadas por diferentes fatores, como raça, classe social, origem geográfica, etc. Esses elementos não atuam separadamente, mas se combinam e influenciam, ao mesmo tempo, as oportunidades, os desafios e as formas de opressão vividas por cada pessoa. Assim, olhar para a **questão de gênero de forma interseccional significa reconhecer essas múltiplas dimensões, valorizando as diferenças e buscando formas mais completas e justas de enfrentar as desigualdades.**

Em nossa pesquisa, a interseccionalidade é percebida, mas não com o mesmo nível de clareza que problemas mais diretos. Contudo, falar sobre isso é importante para avançarmos na natureza complexa do fenômeno que buscamos combater: a desigualdade.



Panorama geral...

Cerca de **6 em cada 10 respondentes reconhecem que as violências não ocorrem de forma isolada, mas se sobrepõem (gênero, raça, posição social, etc.).**

A interseccionalidade aparece como um elemento reconhecido por parte significativa das respondentes, indicando que as desigualdades vivenciadas não se restringem ao gênero isoladamente. No entanto, seu nível de reconhecimento, inferior ao de problemas mais diretamente experienciados, **sugere que essas sobreposições nem sempre são imediatamente identificadas**, evidenciando a complexidade desse fenômeno no cotidiano institucional.

O problema apresenta um percentual menor que sobrecarga e necessidade de acolhimento às mulheres que atuam em uma rede de cuidado, aproximando-se das demandas de invisibilidade por gênero e desigualdades na produção científica. A interseccionalidade exige, portanto, uma leitura mais elaborada da experiência e nem sempre imediatamente nomeada pelas respondentes. Com isso, as medidas de letramento e sensibilização para as diferenças, minorias e temáticas sociais de grande relevância devem ser atravessadas pelo olhar interseccional.

***“A pauta precisa adentrar as pesquisas com mais força nessa instituição. O debate é feito por brancos majoritariamente e o racismo é muito negado pelos colegas em espaços públicos. Letramento urgente.”
Servidora UNIVASF***



E as mulheres com deficiência?

Se para mulheres sem deficiência a luta contra posturas institucionais machistas e misóginas ainda é uma dura realidade, essa se exaspera quando se trata de mulheres com deficiência.

32

Servidores homens e
mulheres com
deficiência

13

Servidoras com
deficiência



Em nossa pesquisa, tivemos baixa visibilidade de mulheres com deficiência, o que pode indicar sub-representação ou invisibilização desse grupo no contexto institucional. O silêncio não indica ausência de experiências, mas sim a necessidade de ampliar os marcadores analíticos e institucionais.

Dito isso, as próximas pesquisas devem evitar esse silêncio, incorporando a interseccionalidade como princípio para a produção de conhecimento e formulação de políticas mais inclusivas.

A equidade alcança todos?

Vejamos:

- Na grande parte das pesquisas sobre trabalho e gênero, mulheres com deficiência não entram.
- Muitas ações e trabalhos de combate ao machismo e a misoginia não consideram, por exemplo, apresentarem os recursos básicos de inclusão e acessibilidade para que mulheres com deficiência se apropriem de toda temática.
- Muitas mulheres com deficiência são alvo da tríade: capacitismo + machismo + misoginia.
- Imagine você que está acessando esse material, chegar para trabalhar em um emprego novo e se deparar com uma mulher com deficiência na chefia? O que você pensaria? Como agiria diante dela?

Expressões capacitistas voltadas às mulheres com deficiência

“NOSSA! EU ESTAVA TÃO TRISTE, MAS CONHECI ESSA COLEGA, QUE É CEGA E É TÃO ALEGRE... GANHEI MEU DIA!”

“VOCÊ É MEU EXEMPLO DE SUPERAÇÃO, QUERIDA. VI QUE NÃO TENHO PROBLEMAS DEPOIS QUE TE CONHECI.”

“EU PAREI DE RECLAMAR DA VIDA DEPOIS QUE PASSEI A CONVIVER COM UMA COLEGA QUE TEM PARALISIA CEREBRAL.”

“VOCÊ É UMA HEROÍNA. APESAR DA DEFICIÊNCIA, TRABALHA COMO A GENTE.”

PROPOSTAS

À INSTITUIÇÃO

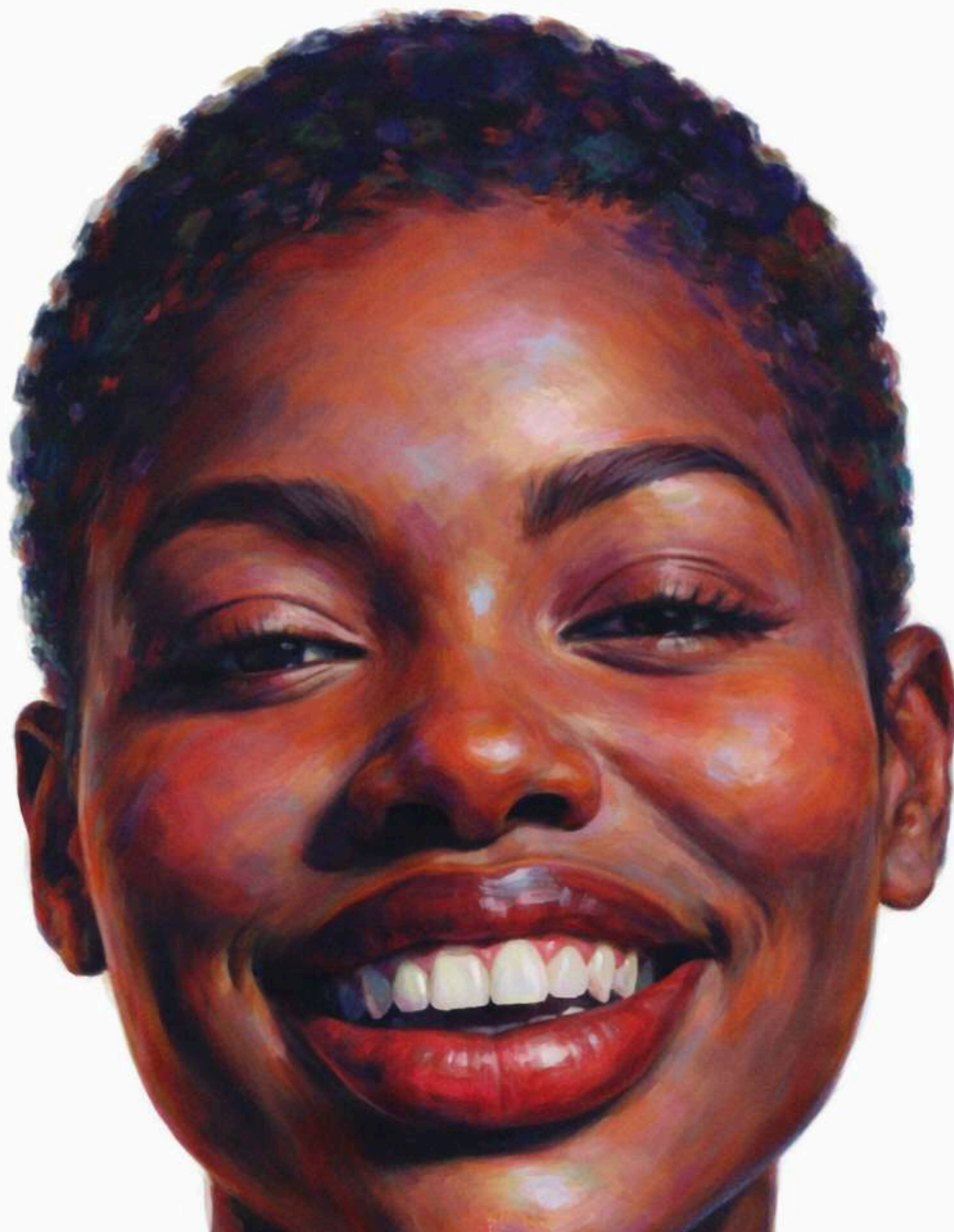
“PRECISAMOS RECONHECER E CULTIVAR O POTENCIAL CRIATIVO UNS
DOS OUTROS, MESMO QUANDO NÃO COMPREENDEMOS EXATAMENTE O
QUE PODERÁ EMERGIR COMO CRIAÇÃO.”

AUDRE LORDE

“E EU QUERO CHEGAR AOS 104 ANOS PODENDO REPETIR COMO CORA CORALINA DIZIA AO FINAL DE SUA VIDA: “ISTO AQUI FOI ESCRITO POR UMA MULHER QUE FEZ A ESCALADA DA MONTANHA DA VIDA REMOVENDO PEDRAS E PLANTANDO FLORES”. AS PEDRAS FAZEM PARTE. EU QUERO CONTINUAR ACREDITANDO QUE NÓS SOMOS CAPAZES DE SUPERAR E TIRÁ-LAS DO CAMINHO PARA NÃO FERIR OS PÉS, MAS CONTINUAR SEGUINDO. NÃO HÁ COMO DESCONHECER AS TANTAS E QUANTAS PEDRAS, E ÀS VEZES ELAS SÃO LITERAIS, COMO NESSES TEMPOS DE CANCELAMENTO, QUE É UMA NOVA FORMA DE APEDREJAMENTO CONTRA AS DESIGUAIS.”

Ministra Carmem Lúcia em sessão no Dia Internacional da Mulher, 2023





“Campanha com cartazes lembrando aos servidores homens que: marcar sala é trabalho; agendar uso de equipamentos é trabalho; pedir ou providenciar água/comida é trabalho; convidar participantes é trabalho; fazer cartazes e divulgar atividades é trabalho; escrever atas e agendar reuniões é trabalho; acolher estudantes em situação de vulnerabilidade é trabalho etc.”

Servidora UNIVASF

A nossa comunicação não é neutra

A nossa comunicação institucional influencia a cultura, os comportamentos e a percepção social. Por isso, deve ser inclusiva, ética e representativa. Oferecemos algumas orientações para alinhar e nortear nosso trabalho de comunicação, conforme o **Guia de Comunicação Pública para Igualdade de Gênero do Governo Federal (2026)**.

01

COMUNICAÇÃO PÚBLICA É SERVIÇO

A comunicação no serviço público deve priorizar o interesse coletivo, a transparência, a cidadania e o acesso à informação, e não a promoção pessoal ou institucional. Servimos a sociedade, e não às nossas crenças ou interesses pessoais.

02

LINGUAGEM INCLUSIVA

Evite termos que invisibilizem mulheres ou outros grupos. Prefira palavras amplas e neutras, como: “pessoas servidoras”, “comunidade universitária”, “equipe técnica”, “docentes, técnicos(as) e estudantes”, etc. A linguagem ajuda a construir pertencimento.

03

REPRESENTATIVIDADE IMPORTA

Valorize a diversidade real da universidade nas fotos, vídeos, campanhas e materiais: utilize mulheres diversas, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência, pessoas de diferentes idades e diversidade regional e social. Representar é reconhecer direitos.

04

VOZES DIVERSAS SENDO UTILIZADAS

Ao produzir matérias, eventos ou campanhas, diversifique as fontes e os porta-vozes: professoras, técnicas administrativas, pesquisadoras, estudantes, lideranças comunitárias e funcionárias de diferentes vínculos. Isso fortalece a democracia e amplia perspectivas.

05

DADOS ESPECÍFICOS

Os dados devem apontar as desigualdades. Sempre que possível, é importante apresentar dados com recortes por gênero, raça/cor, faixa etária, território e outros marcadores sociais. Isso ajuda a identificar desigualdades e a orientar políticas institucionais mais justas.

06

COMUNICAÇÃO DA VIOLÊNCIA

Comunicar a violência exige responsabilidade e transparência. Ao tratar de assédio, violência ou discriminação, devemos evitar a culpabilização das vítimas, não expor pessoas, usar termos corretos (excluir termos como “crimes passionais” ou com teor moral sexista) e divulgar canais de denúncia e apoio.

07

EQUIPE DIVERSA

Equipes diversas produzem comunicação mais justa, criativa e conectada com a realidade social. Para isso crie condições reais para que diferenças existam, participem e influenciem decisões.

08

CONSTRUÇÃO COLABORATIVA

Antes de lançar campanhas ou ações, é importante consultar quem será impactado. A escuta e a construção colaborativa melhoram os resultados e aproximam a instituição das pessoas.

Ações institucionais possíveis

Considerando as propostas feitas pelas servidoras, construímos sugestões que sirvam de orientação a gestores e colegas, de modo a contribuir para a solução dos problemas expostos.

01

Condições de trabalho e cuidado

Tratamos das condições concretas que atravessam o cotidiano das mulheres no trabalho, especialmente da sobreposição entre demandas profissionais e responsabilidades de cuidado. Envolve a distribuição do tempo, o suporte institucional à maternidade e a possibilidade real de conciliar trabalho e vida familiar.

02

Políticas institucionais de igualdade

Refere-se ao papel da instituição na formalização do compromisso com a equidade de gênero, por meio de normativas, diretrizes, acompanhamento e responsabilização. Vai além de ações pontuais, envolvendo a construção de políticas contínuas e monitoradas.

03

Cultura organizacional e gênero

Este eixo reúne os aspectos mais sutis e cotidianos das desigualdades, como práticas naturalizadas, formas de interação, reconhecimento profissional e violências simbólicas. Inclui também situações explícitas, como o assédio, mas destaca principalmente aquilo que se reproduz de forma silenciosa.

04

Carreira e poder

Trata do acesso das mulheres aos espaços de decisão, reconhecimento e progressão profissional. Inclui liderança, participação em projetos, produção científica e distribuição de oportunidades.

05

Interseccionalidade

Este eixo reconhece que as mulheres não vivenciam a instituição da mesma forma, considerando marcadores como raça, classe, maternidade, território, entre outros. Destaca a necessidade de políticas que não sejam universais abstratas, mas sensíveis às diferenças.



CONDIÇÕES E PROCESSOS DE TRABALHO

Reduzir a sobrecarga e garantir condições equitativas de trabalho.

Política de redistribuição de tarefas: estabelecer medidas de remanejamento interno de trabalho, com critérios equitativos, considerando as jornadas de cuidado que afetam majoritariamente as mulheres. Compreender, de forma sensível, que isso não se trata de um favor, mas de uma medida de cuidado e justiça.

Medidas de apoio à maternidade e a cuidadoras: investir na flexibilização de prazos (relatórios, editais, produtividade), na priorização de trabalho remoto quando possível e em ajustes temporários de carga horária em situações de cuidado intensivo, com normativas que assegurem essas medidas como garantias institucionais. Reforçar a importância social do cuidado com os filhos. Estudar a possibilidade de criação de espaços de acolhimento para crianças, por meio de projetos ou parcerias.

Tempo protegido para atividades estratégicas: garantia institucional de períodos destinados à pesquisa, extensão e formação. Assegurar tempo adequado às mulheres para participação em atividades com prazos rigorosos. Fomentar grupos de apoio às mulheres no meio institucional. Estabelecer diretrizes para a organização de reuniões e demandas institucionais importantes.



POLÍTICAS INSTITUCIONAIS

Transformar a equidade de gênero em compromisso institucional permanente.

Criação de uma política institucional de equidade: construção de um documento oficial com diretrizes, princípios e metas que reforcem o compromisso institucional com as questões de gênero. Reformulação das políticas e normativas existentes que tratem de assuntos que impactem na vida das servidoras, como assédio, saúde mental, etc. Políticas de ação afirmativa para ocupação de cargos estratégicos.

Criação de comitês permanentes de equidade: criação de um comitê com representação diversa (docentes, TAEs, diferentes *campi*, terceirizados) responsável por acompanhar, propor e avaliar ações em prol da equidade de gênero. Estabelecer critérios formais de paridade nas disputas internas, como em cargos de liderança.

Medidas de monitoramento contínuo:
Garantir o acompanhamento dos indicadores institucionais de liderança, produção científica e participação em projetos.
Realizar a divulgação periódica (com transparência) dos dados relacionados às questões de equidade.



CULTURA ORGANIZACIONAL

Transformar práticas cotidianas e enfrentar desigualdades naturalizadas.

Engajamento ativo dos homens na mudança cultural: programas institucionais que convoquem homens como corresponsáveis pelas transformações, como rodas de conversa, grupos de trabalho e participação ativa nas propostas e mudanças.

Letramento institucional contínuo sobre gênero: formações periódicas (não pontuais), com conteúdos acessíveis e situados na realidade da universidade; integração entre o conteúdo trabalhado, os processos de gestão e foco na sensibilização constante.

Dispositivos de sensibilização permanentes: elementos como podcasts, campanhas, rodas intersetoriais, valorização das trajetórias das mulheres, escutas institucionais periódicas, mecanismos de reconhecimento interno das ações das mulheres e fóruns sobre relações de trabalho.



CARREIRA E PODER

Promover equidade na carreira e oportunidades institucionais.

Garantir equidade na liderança: estabelecer metas de representatividade feminina em cargos de gestão, critérios claros para participação em comissões, projetos e cargos, ampla divulgação de oportunidades institucionais, editais internos com oportunidades para cargos de liderança e programas de desenvolvimento de lideranças femininas.

Valorização da produção científica feminina: reconhecimento institucional da produção feminina, considerando os impactos da maternidade e das jornadas de cuidado nas avaliações e nos editais internos. Revisão dos critérios avaliativos internos, com inclusão de parâmetros que considerem trajetórias diversas e adoção de quantitativo de mulheres que assegure a paridade em casos de disputas ou avaliações.

Tempo protegido para atividades estratégicas: garantia institucional de períodos destinados à pesquisa, extensão e formação. Assegurar tempo adequado às mulheres para a participação em atividades com prazos rigorosos. Fomentar grupos de apoio às mulheres no meio institucional.



INTERSECCIONALIDADE

Promover a equidade, reconhecendo as desigualdades atravessadas por múltiplos marcadores sociais.

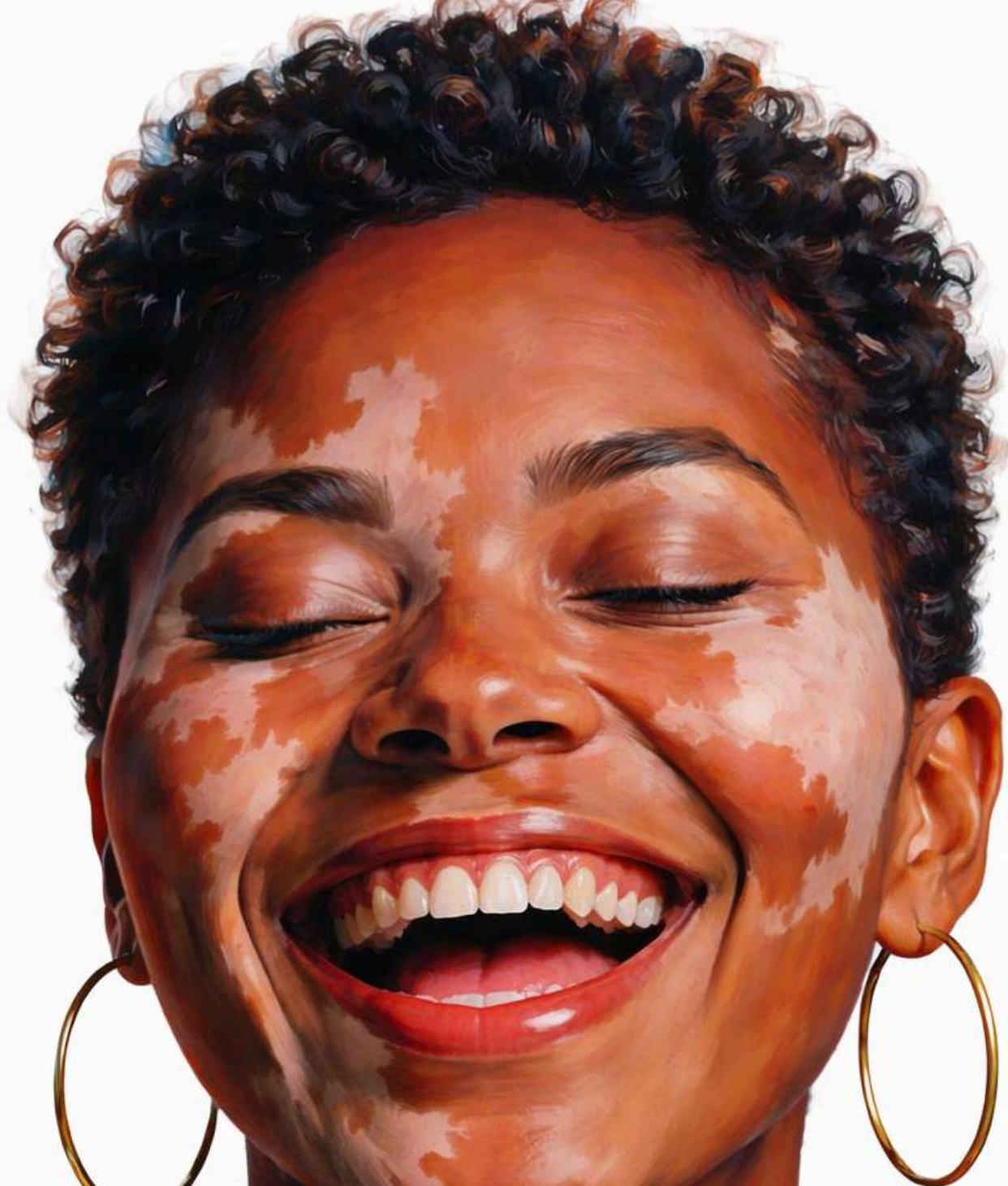
Formação e sensibilização em interseccionalidade: capacitações sobre gênero, raça e outras desigualdades para homens e mulheres, além da sensibilização de gestores e equipes.

Políticas específicas para grupos mais vulnerabilizados: revisão de práticas institucionais e avaliação de processos que possam reproduzir desigualdades, adaptação de políticas considerando diferentes realidades, bem como medidas que ampliem a representatividade e o reconhecimento de diferentes necessidades institucionais.

Espaços de escuta qualificada: garantia de espaços de formação e acolhimento sensível às diferentes formas de desigualdade, redes de suporte e apoio entre mulheres diversas, ampliando as noções de equidade.

REGISTRO DAS

VOZES DELAS



“Acredito na participação coletiva para mudanças estruturais na sociedade e desejo atender a uma demanda de nossas colegas da UNIVASF.”

Servidora UNIVASF

Resumo das principais propostas das respondentes

- **Paridade de gênero (ex: 50% dos cargos)**
- **Metas institucionais de representatividade**
- **Ampliação da presença feminina em espaços de decisão**
- **Processos mais claros para nomeações e seleções**
- **Formação e fortalecimento de mulheres**
- **Programas de capacitação para liderança**
- **Combate à deslegitimação da competência feminina**
- **Maior visibilidade para feitos das mulheres na instituição**
- **Ações de sensibilização sobre desigualdade de gênero**

Resumo das principais propostas das respondentes

- Políticas de cuidado e suporte às mulheres**
- Flexibilização de jornada**
- Apoio institucional à maternidade e ao cuidado familiar**
- Enfrentamento do machismo institucional**
- Promoção de equidade como valor organizacional**

Palavras Finais



“Ser protagonista na instituição. Construir um espaço seguro para todos os gêneros. Reconhecer as desigualdades que atravessam nossa vida laboral. Melhorar as condições de trabalho das mães. Fortalecer as mulheres. Criar, colaborar, transformar.”

Foi a partir dessas palavras, tão diversas, tão potentes e, ao mesmo tempo, tão próximas, que iniciamos este trabalho. Cada fala aqui presente foi lida e acolhida como um chamado. Ao longo da construção deste documento, **buscamos honrar essas experiências, organizando caminhos possíveis para que essas demandas deixem de ser apenas percepções individuais e passem a compor um movimento coletivo, institucional e transformador.**

Nosso desejo inicial permanece vivo: que este material circule, seja lido, debatido, tensionado e, principalmente, colocado em prática. Que ele possa ser continuamente aprimorado, ampliado e reinventado a partir do uso, do diálogo e das novas experiências que certamente surgirão. **Pedimos compreensão pelas possíveis falhas.** A amplitude e complexidade do tema, somadas à dimensão ainda reduzida de nossa equipe e aos limites de nossos saberes, tornam este documento, inevitavelmente, incompleto. Mas talvez seja justamente nessa incompletude que reside sua força: a de permanecer aberto, em construção e em movimento.

Por fim, reafirmamos nosso desejo de que este trabalho gere frutos. Que, ainda que pequenos, encontrem solo fértil nas práticas cotidianas. Que floresçam em escuta, cuidado e justiça. E que, pouco a pouco, possamos reconhecer no trabalho, na instituição e em nós mesmas sinais de um lugar mais digno, mais acolhedor e mais humano.

Com esperança,

Equipe de Promoção à Saúde da Unidade SIASS Univasf

REFERÊNCIAS

BIBLIOGRÁFICAS

"NÓS NOS APOIAMOS NOS OMBROS DAS MULHERES QUE VIERAM ANTES DE NÓS, MULHERES QUE TIVERAM QUE LUTAR PELOS DIREITOS QUE AGORA CONSIDERAMOS GARANTIDOS."

SHERYL SANDBERG

Referências Bibliográficas

ADICHIE, Chimamanda Ngozi. *Sejamos todos feministas*. Tradução de Guilherme Miranda. São Paulo: Companhia das Letras, 2014.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Tradução de Maria Helena Kühner. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Lideranças históricas feministas contam luta pela conquista de direitos no Brasil*. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 1 set. 2023. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/liderancas-historicas-feministas-contam-luta-pela-conquista-de-direitos-no-brasil/>.

BRASIL. Controladoria-Geral da União. *Guia Lilás: orientações para prevenção e tratamento ao assédio moral e sexual e à discriminação no Governo Federal*. Brasília, DF: CGU, 2023.

BRASIL. Ministério das Mulheres. *Assédio sexual no trabalho: perguntas e respostas*. Brasília, DF: Ministério das Mulheres, 2023.

BRASIL. Ministério das Mulheres. *Guia de Comunicação Pública para Igualdade de Gênero*. Brasília, DF: Ministério das Mulheres, 2026. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/guia-de-comunicacao-publica.pdf>.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. *Ministra Cármen Lúcia saúda Edilene Lôbo em posse no TSE*. Brasília, DF: TSE, 8 ago. 2023. Disponível em: tse.jus.br.

CARNEIRO, Sueli. *Sueli Carneiro, Doutora Honoris Causa pela UnB: leia o discurso na íntegra*. São Paulo: Geledés Instituto da Mulher Negra, 22 out. 2022. Disponível em: geledes.org.br.

FLORESTA, Nísia. *Opúsculo humanitário*. [Introdução e notas de Peggy Sharpe]. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: INEP, 1989.

LORDE, Audre. *Irmã outsider: ensaios e conferências*. Tradução de Stephanie Borges. Belo Horizonte: Autêntica, 2019.

MARTIN, Gina. *The system is broken: how to change the law*. [S. l.]: TEDx Talks, 20 maio 2019. 1 vídeo (15 min). Disponível em: [youtube.com](https://www.youtube.com).

OBAMA, Michelle. *Michelle Obama Delivers Powerful Message At The United State of Women's Summit*. [S. l.], 6 maio 2018. 1 vídeo (22 min). Publicado pelo canal NBC News. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=zileLRI3C3k>.

OLIVEIRA, Rosiska Darcy de. *Elogio da diferença: o feminino emergente*. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasiliense, 1991.

RIBEIRO, Djamila. *Lugar de fala*. São Paulo: Pólen, 2019.

RICH, Adrienne. *On lies, secrets, and silence: selected prose 1966-1978*. New York: W. W. Norton & Company, 1979.

SCHUTZ, Juliana Goncalves; FRANZONI, Ana Maria Benciveni; SABADIN, Marcilde. *Explorando as barreiras da liderança feminina no setor público: uma revisão integrativa*. (2026). *Revista Do Serviço Público*, 76(c), 232-254.

VIVAS, Esther. *Mamãe Desobediente: Um olhar feminista sobre a maternidade*. São Paulo: Editora Timo, 2021.

WATSON, Emma. *Emma Watson at the HeForShe Campaign 2014*. New York: UN Women, 22 set. 2014. 1 vídeo (13 min). Disponível em: [youtube.com](https://www.youtube.com)