

Gênero e instituições: a experiência de uma escola de Direito no Sul do Brasil

Grazielly Alessandra Baggenstoss Doutora em Psicologia e em Direito pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Mestra em Direito pela UFSC. Professora Titular e Pesquisadora da UFSC.

João Manuel de Oliveira Livre-Docente pelo Iscte-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal). Pós-Doutor pela Universidade do Porto (Portugal), pela *University of London* (Inglaterra), pelo Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa – ISCTE (Portugal) e pela Universidade do Minho (Portugal). Doutor e Mestre em Psicologia Social e Organizacional pelo ISCTE.

Maria Juracy Filgueiras Toneli Pós-Doutora pela Universidade do Minho e pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutora em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano pela Universidade de São Paulo (USP). Mestra em Educação pela UFSC.

RESUMO A proposta deste artigo é tentar contribuir com a discussão sobre política institucional de gênero no ambiente de Curso de Direito e na respectiva instituição de ensino superior. Para isso, ensaia-se um retrato das práticas institucionais de uma instituição pública de ensino superior localizada no Sul do Brasil, a partir da cultura organizacional e da interseccionalidade. Este escrito, assim, caracteriza-se como pesquisa de campo, de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, a partir de estudo de caso apoiado em revisão bibliográfica direcionada pelo pós-estruturalismo. Na organização do estudo, exibem-se informações da instituição da pesquisa de campo; em seguida, são trazidos estudos sobre as nomeações associadas à cultura organizacional. Por fim, a partir dos domínios de poder mostrados pela ferramenta analítica da interseccionalidade, tenta-se delinear um caminho para organizar uma proposta de diagnóstico de política de gênero para instituições de ensino superior.

SUMÁRIO

- 1 Introdução
- 2 A cultura organizacional e direções enunciativas de gênero
- 3 Direções enunciativas do campo de pesquisa
- 4 Cultura organizacional e a ferramenta analítica da interseccionalidade
- 5 Conclusão
- 6 Referências.

PALAVRAS-CHAVE

Política Institucional – Normas de Gênero – Universidade – Ensino do Direito.

ABSTRACT *The purpose of this article is to try to contribute to the discussion on institutional gender policy in the Law Undergraduate environment and in the respective education institution. For this, a portrait of institutional practices of a public education institution located in the South of Brazil is analyzed based on organizational culture and intersectionality. Therefore, this paper is characterized as field research, with an exploratory character and a qualitative approach, based on a case study supported by bibliographic review, guided by post-structuralism. In the organization of the study, information from the field research institution is displayed; then, studies are presented on the nominations associated with organizational culture. Finally, from the power domains shown by the analytical tool of intersectionality, an attempt is made to outline a path to organize a proposal for a diagnosis of gender policy for education institutions.*

CONTENTS

- 1 Introduction
- 2 Organizational culture and gender enunciative directions
- 3 Enunciative directions of the field of research
- 4 Organizational culture and the analytical tool of intersectionality
- 5 Conclusion
- 6 References.

KEYWORDS

*Institutional Policy –
Gender Norms – University
– Teaching of Law.*

Género y instituciones: la experiencia de una ES escuela de derecho en el Sur de Brasil

RESUMEN *El propósito de este artículo es discutir sobre la política institucional de género en la Carrera de Derecho y en la respectiva institución de educación superior. Para ello, se ensaya un retrato de prácticas institucionales de una institución pública de educación superior en el Sur de Brasil, basada en la cultura organizacional y la interseccionalidad. Este escrito se caracteriza por ser una investigación de campo, de carácter exploratorio y con enfoque cualitativo, basada en un estudio de caso sustentado en una revisión bibliográfica guiada por el postestructuralismo. En la organización del estudio se muestra información sobre la institución de investigación de campo; luego, se presentan estudios sobre las nominaciones asociadas a la cultura organizacional. Finalmente, a partir de los dominios de poder que muestra la herramienta analítica de la interseccionalidad, se intenta trazar un camino para organizar una propuesta de diagnóstico de políticas de género para las instituciones de educación superior.*

CONTENIDO

- 1 Introducción
- 2 Cultura organizacional y direcciones enunciativas
- 3 Direcciones enunciativas del campo de investigación
- 4 Cultura organizacional y la herramienta analítica de la interseccionalidad
- 5 Conclusión
- 6 Referencias.

PALABRAS CLAVE

Política Institucional – Normas de género – Universidad – Enseñanza del Derecho.

1 Introdução

Organizações de ensino superior, públicas e privadas, são constituídas por parâmetros de instituição do projeto moderno, o qual produz normas para uma determinada padronização de comportamento, que constituem um sujeito com determinadas orientações da vida e valores. Essas normas institucionais têm caráter prescritivo e também representam efeitos que se pretendam produzir, a partir de determinados referenciais e critérios de inteligibilidade de reconhecimento de qual sujeito é permitido naquele espaço (Foucault, 1987).

Tal política normativa de instituição, assim, estabelece diretrizes de quais modos e práticas são corretos e, por conseguinte, produzem o condicionamento – ou assujeitamento – dos indivíduos integrantes a tais parâmetros. Nesse sentido, a política institucional está organizada em normas sobre relações de poder-saber (Foucault, 1987; 2012), que contemplam normas de gênero, que estabelecem determinações institucionais ou socialmente obrigatórias, as quais, por sua vez, impõem formas de se fazer gênero. Essas normativas estão relacionadas diretamente à precariedade, pois os indivíduos que não façam um determinado gênero conforme a compreensão contextual estão sob o risco de exclusão do reconhecimento de vidas dignas. Além disso, tais normas estão ligadas à maneira com que os sujeitos aparecem e são lidos no espaço público, como são diferenciados e tratados, que produzem a forma de reconhecimento da vida para a estigmatização ou para a proteção dos corpos em instituições de ensino, organizações profissionais, grupos familiares, na rua, entre outros (Butler, 2016, p. 34).

No campo das organizações em geral, as dinâmicas das relações sociais formam um determinado padrão de comportamento que pode ser entendido como Cultura Organizacional (Barreto, 2013), que é atravessada por normativas protocolares, fundadas em normas de gênero, que produzem subjetividades com o reforço de determinadas categorias políticas, como sexuais, de raça, classe, origem. Para a compreensão dessas práticas, é necessário observá-las contextualmente, já que as prescrições tangem a como se comportam os corpos, representando o ideal comportamental de

como se cuidam, vestem, alimentam, desenvolvem relacionamentos, de modo que aliem significantes sobre gênero referidos em outros ambientes para que, naquela instituição, sejam moldadas determinadas identidades profissionais (Belle, 1991; Alvesson; Biling, 1992; Eccel, 2009).

Em uma instituição de ensino superior, as normas de gênero produzem relações de poder-saber que estruturam as normas institucionais e direcionam quais os valores e os limites éticos permitidos na instituição. Portanto, uma política institucional que se denomine de gênero deve contemplar padrões e dinâmicas de relações interseccionais verificados em seu ambiente. A aplicação de uma política institucional de gênero apresentaria, como pressuposto, um diagnóstico para a observação de tais práticas supostamente guiadas por normas institucionais, a análise subsequente das dinâmicas praticadas no espaço acadêmico e a percepção de quais são as normas de gênero que estruturam essas relações. Por um panorama desse diagnóstico, é possível refletir institucional e coletivamente, de plano, a respeito de quais as ações seriam pertinentes para enfrentar práticas discriminatórias, e, acompanhando sua implantação, promover eventuais correções ou ratificações das ações propostas.

No Brasil, segundo Eliana Amaral (2021), ainda não há pesquisas sobre a implementação de políticas institucionais de gênero em instituições de ensino superior – possivelmente pelo fato de que a maioria das instituições ainda não procederam nem ao diagnóstico prévio à implantação. Em outros locais, contudo, diagnósticos já foram realizados e está-se na fase de avaliação da implementação das ações de políticas de gênero. É o caso da Universidade Complutense de Madrid, a maior universidade pública da Espanha, cujo funcionamento do Protocolo contra Assédio Sexual foi investigado por Emanuela Lombardo e Maria Bustelo (2021).

De acordo com a pesquisa, as instituições europeias utilizam, como ferramenta de intervenção de enfrentamento à violência baseada no gênero, um método de exame denominado abordagem por P: (a) abordagem 3Ps, sendo prevenção, proteção, perseguição (concretização); (b) a abordagem 4Ps é utilizada no Conselho da Europa com o acréscimo de política; a abordagem 5P, com a inclusão de prevalência. Essas abordagens visam a um exame sistêmico do regime de violência enquanto um domínio institucional (Hearn

et al., 2020). A abordagem de 3Ps contempla protocolos de ação educativa, de amparo a pessoas que sofreram violência de gênero e a responsabilização administrativa eficaz; a abordagem de 4Ps amplia o exame para a reflexão de como a violência é institucionalizada pelas relações de poder (Hearn *et al.*, 2020); a abordagem 5P, finalmente, inclui a prevalência, uma métrica estatística que objetiva mensurar, em um determinado tempo e em dado grupo social, a ocorrência da violência, permitindo, deste modo, o diagnóstico da extensão da violência de gênero (Lombardo; Bustelo, 2021).

Algumas instituições, ainda, efetivam convênios e parcerias de prestação de serviço para envolver outras instituições e outros sujeitos na reflexão da discriminação de gênero. Desse panorama, algumas instituições de ensino europeias já implementaram políticas institucionais de gênero. Nesse contexto, as práticas discriminatórias de gênero, desenvolvidas por relações interseccionais, são verificadas em relações informais de dependência e o reforço de dinâmicas pautadas por masculinidades consideradas tóxicas e desenvolvidas especialmente no ambiente acadêmico, que favoreceriam o ambiente universitário para práticas discriminatórias e violentas, como as de assédio sexual (Lombardo; Bustelo, 2021; European Comission, 2019; Rosa; Clavero, 2020; Bondestam; Anitha; Lewis, 2018).

Diante do exposto, a proposta deste artigo é tentar contribuir com a discussão sobre política institucional de gênero em organização universitária, relacionada com o ambiente de Curso de Direito e na respectiva instituição de ensino superior, localizada na Cidade de Katara, no Sul do Brasil. O projeto relacionado a esta pesquisa foi aprovado por Comitê de Ética em Pesquisa (Plataforma Brasil número 45367921.8.0000.0121), com o comprometimento de confidencialidade das informações concernentes à identificação das pessoas entrevistadas. Diante disso, os nomes de locais e de pessoas do campo de pesquisa foram substituídos por nomes fictícios ou denominações indicativas dos cargos ocupados na instituição de ensino. As referências de fontes que pudessem conferir alguma identificação estão reservadas. Para isso, ensaia-se um retrato das práticas institucionais de uma instituição pública de ensino superior localizada no Sul do Brasil, a partir da cultura organizacional e da interseccionalidade, associando-se enunciados de

pessoas ocupantes em cargos administrativos da instituição pesquisada e enunciados de docentes do curso mencionado.

A partir disso, este trabalho caracteriza-se como pesquisa de campo, de caráter exploratório e de abordagem qualitativa, a partir de estudo de caso apoiado em revisão bibliográfica direcionada pelo pós-estruturalismo. Na organização do estudo, exibem-se informações da instituição da pesquisa de campo; em seguida, são trazidos estudos sobre as nomeações associadas à cultura organizacional, que organizam os vetores contextuais das normas de gênero de uma instituição, em correspondência com as diretivas de enunciados que apareceram nas entrevistas. Por fim, a partir dos domínios de poder mostrados pela ferramenta analítica da interseccionalidade, tenta-se delinear um caminho para organizar uma proposta de diagnóstico de política de gênero para instituições de ensino superior.

Importante destacar que o campo institucional estudado, em associação com dinâmicas próprias de um curso superior, apresenta dinâmicas de relações de poder em que se atravessam normas de gênero relacionadas ao ideal de mulher, normativas referentes às expectativas da profissão (tanto no campo do direito, quanto no campo acadêmico); as próprias normativas institucionais da instituição; normativas acerca da docência e normativas do sistema jurídico. Não se pretende, aqui, dar conta dessa complexidade, que é função do diagnóstico a ser implementado pela instituição; objetiva-se, assim, fazer algumas sugestões que possam cooperar com a consciência sobre a importância do tema e a urgência de seu enfrentamento pelas instituições de ensino superior.

Na atribuição teórico-epistemológica desta pesquisa, são trabalhadas pesquisas referentes à Cultura Organizacional, a partir de uma revisão bibliográfica qualitativa, em que se primou por estudos alinhados ao desenho metodológico e epistemológico deste escrito. São feitas, também, reservas específicas relacionadas à contextualização desses estudos e das intersecções sociais referentes.

No campo da pesquisa, para examinar a instituição de ensino superior em referência, trilha-se uma abordagem metodológica mista de análise dos dispositivos das normativas gerais que a estruturam e direções enunciativas de entrevistas e exposições públicas de representantes da instituição.

Na sequência, são trazidos os enunciados percebidos nas entrevistas realizadas, que se alinham com a análise da Cultura Organizacional a partir da ferramenta da interseccionalidade.

2 A cultura organizacional e direções enunciativas de gênero

Estudos relacionados a instituições e gênero, sobretudo organizações e gênero, datam do século passado, a partir dos anos 70, especialmente no contexto estadunidense, contando com investigações antropológicas, políticas, sociológicas e psicológicas. Tais trabalhos, pelas referências de estudos de gênero à época, apresentam informações restritas à categoria binária de gênero. Apesar de sua abordagem heteronormativa e cisnormativa, essas pesquisas são contributivas para se pensar as questões levantadas no contexto: considerando que o campo de pesquisa, principalmente no que se refere ao trabalho das mulheres, enquanto docentes, no meio jurídico, foi atravessado por lógicas binárias, os estudos também se aproximam dos sentidos aqui articulados e sugerem a forma de reprodução das dinâmicas de poder.

As normas de gênero não só organizam as relações sociais, mas também são a base das organizações (Acker, 1989; 1992), que reproduzem a ideia de naturalização de gênero e da categoria binária de homem-mulher, reforçando significantes gerais e estigmatização das funções reprodutivas das mulheres no contexto de trabalho. Isso é sobreposto com as expectativas dos indivíduos que compõem as organizações, que induzem à espera e à conformação com aquilo que é praticado pelos homens (Burrell, 1984; Maddock, 1999). Com as normativas de gênero das instituições e suas culturas organizacionais dominadas por premissas coloniais, as profissões qualificadas como de exercício de homens tendem a ter mais *status* social do que as profissões consideradas femininas. No mesmo sentido, as mulheres, quando exercem profissões tidas como masculinas, tendem a ser menos valorizadas que os homens no mesmo ambiente de trabalho (Maddock, 1999; Marshall, 1984; Hearn *et al.*, 1989). No campo de pesquisa, em dinâmicas associadas a essa cena, foi verificado que as mulheres se inclinam a se posicionar de forma

assertiva, emulando uma postura considerada masculina, particularmente quando da ocorrência de um conflito, o que não parece ser bem recebido pelas demais pessoas, tanto homens, quanto mulheres. Ademais, conforme entrevistas realizadas com discentes do curso em referência, a postura de assertividade de algumas professoras, incluindo delimitações da relação pedagógica (evitando a aceitação de relações caracterizadas como de cuidado ou relativas à função materna), é mal-recebida por estudantes, os quais adotam nomes pejorativos contra as professoras.

No contexto norte-americano, Kanter (1977) pesquisou a posição social da mulher na organização e revelou o seu poder de influência quando praticava ações qualificadas como masculinas. Ainda, informa que há o desenvolvimento de uma subcultura negativa que tenderia contra os objetivos organizacionais. No campo desta pesquisa, tal ponto é interessante de se pensar: as docentes entrevistadas demonstraram plena dedicação às atividades institucionais, muitas vezes com cargas horárias não remuneradas e ações acadêmicas que as colocam em visibilidade externa à instituição, como indicação, após concorrência, de bolsa de pesquisa que poderia projetar a universidade internacionalmente. Contudo, pelas práticas exercidas por pessoas que tomam decisões administrativas, que representam a instituição, não há o reconhecimento deste trabalho pelo fato de, pelas entrevistas realizadas, as docentes descreverem a existência de óbices ou obscuridades processuais ou tratamento diferenciado entre homens docentes e mulheres docentes. Acrescenta-se que, entre os docentes homens, há um denominado *pacto de cavalheiros*, dos quais as mulheres docentes não participam. Por essa lógica de desvalorização do trabalho da docente por tais pessoas, há um efeito contra a própria instituição. Por consequência, não havendo incentivos ou apoio institucionais ao trabalho das docentes, o efeito é de desânimo e de questionamento sobre o seu próprio lugar na instituição.

As mulheres recebem definições dos homens e há uma reação delas de zombaria também. Hearn e Parkin (1987) trazem que as mulheres são nominadas pejorativamente com estereótipos sexuais extremos, usados para caluniá-las ou rebaixá-las, como *Bag Lady*, *Iron Lady*, *Dragon*, *Princess* ou *Virgin*¹. Na pesquisa de campo, o que foi trazido é que as docentes são

nominadas, por docentes homens, como *brabas* e *autoritárias*, em uma tentativa de deslegitimação da postura profissional das mulheres. Entre as discentes, revelaram-se outras expressões, como *frustrada* ou *megeira*, sempre em uma situação de comparação aos homens, que performam uma lógica colonial. Gherardi (1996) investigou organizações italianas e categorizou as culturas organizacionais de tratamento para com as mulheres, especialmente sob a perspectiva dos homens. Assim, relacionou culturas amigáveis e hostis, em que, nas primeiras, a mulher pode ser compreendida como uma convidada, ou uma recém-chegada, ou esperta; e, nas segundas, a mulher é lida como tolerável ou como uma intrusa. Na pesquisa realizada, há uma variação de percepção sobre essas subculturas entre as entrevistadas, dependendo, como padrão, da adoção das mulheres das práticas ditadas pelos docentes homens, sobretudo os que estão em cargos diretivos: havendo adesão, as relações são mais amigáveis; distanciando-se, as relações são mais hostis. Entretanto, foi recorrente o relato a respeito do sentimento de não pertencimento, da invisibilidade e do não reconhecimento.

Maddock e Parkin (1993) estudaram o gênero nas culturas organizacionais em instituições públicas do Reino Unido e revelaram uma ambiguidade de significantes sobre a mulher no espaço organizacional: ora uma visão tradicional da diferença entre homens e mulheres, ora da igualdade no trabalho entre os dois gêneros. Tal ambiguidade mostrou representação de mulheres reduzidas à imagem de um mundo feminino doméstico e/ou a um modelo de trabalho masculino. Nesse trabalho, as autoras categorizaram os seguintes tipos de cultura organizacional: *Gentleman's Club*; *Locker Room*; *Barrack Yard*; *Gender-Blind*; *Smart Macho*; *Gender Neutral* (Maddock; Parkin, 1993)².

A cultura organizacional Clube dos Cavalheiros estrutura-se em dinâmicas androcêntricas, em que homens e mulheres têm papéis e expectativas de vida diferentes e definidos, nos quais as mulheres não são diretamente subestimadas, mas tratadas de forma reducionista, sendo vistas no trabalho em termos de seus papéis de mãe, esposa e dona de casa, e não por sua competência profissional. Nessa lógica, o cavalheiro no trabalho, por exemplo, “lembraria do aniversário de sua secretária e lhe daria flores, mas nunca a promoveria” (Maddock, 1999, tradução nossa). Na dinâmica estruturada pela cultura Ambiente Militar, por sua vez, as mulheres são reconhecidas como subalternas, sendo direcionadas e

intimidadas. É uma lógica autoritária em que as pessoas que não cumpram com os critérios de inteligibilidade exigidos na instituição são excluídas dos cargos de chefia (Maddock, 1999). A cultura de Portas Fechadas apresenta dinâmicas próximas, pessoais, entre os homens, que trocam informações entre si e decidem relativamente a questões organizacionais fora do ambiente de trabalho e em horário informal. Nessa cultura, também foi percebido o incentivo para que os homens compreendam as mulheres como objetos sexuais. Tal cultura seria verificada com recorrência em profissões valorizadas socialmente, como medicina, direito, e entre funcionários iniciais de determinadas organizações (Maddock, 1999). Seriam práticas determinadas pelos homens, que influenciariam as mulheres e os homens. A cultura organizacional Ambiente Omisso sobre Gênero foi assim nominada por incluir dinâmicas de incentivo das mulheres no ambiente laboral, que, no entanto, ignoram suas diferenças e experiências pessoais e coletivas. A ideia é que a menção a qualquer diferença de gênero seria algo controverso e que as mulheres, ao serem tratadas de uma forma supostamente igual dentro da organização, teriam as mesmas capacidades de concorrência e as mesmas oportunidades que os homens. Nesse sentido, incentivam trabalho em tempo integral, o encorajamento a cargos de chefia, caso agissem conforme a lógica do grupo dominante (androcêntrico). Em decorrência do Ambiente Omisso sobre Gênero, foi observada uma subcultura, que é a cultura organizacional Ambiente de Meritocracia, a qual prima pela abordagem funcional de atuação laboral, buscando a dedicação exclusiva dos profissionais à organização (tornando-se *workaholics*) e valorizando uma postura implacável na concretização das metas, mesmo às custas das equipes organizacionais. A condição de igualdade é falaciosa, tendo em vista que as mulheres não conseguem negar a sua identidade de gênero e, em algum momento em suas vidas, mesmo que não sejam mães ou cuidadoras, exercerão essa função de alguma forma, ainda que tentem fugir disso (Maddock, 1999). Essas normas relacionais contribuem para a ideia do *fair play*, desenvolvida no domínio cultural de poder. O *fair play* parte do pressuposto de que todas as pessoas possuem igualdade de acesso às oportunidades e de que são justas a competição e a meritocracia. No contexto organizacional, “esse mito do *fair play* não apenas legitima” a concorrência, “como também reforça as narrativas culturais” sobre as relações interseccionais de poder (Collins; Bilge, 2021, p. 24).

3 Direções enunciativas do campo de pesquisa

A instituição de ensino superior está organizada legalmente no formato de estatuto aprovado por Conselho Universitário como resolução e por Ministro do Estado da Educação e Cultura do Brasil, por meio de portaria. O objetivo institucional da universidade, nesses termos, é a produção, sistematização e socialização de saberes não só científicos, mas também filosóficos, artísticos e tecnológicos, pretendendo ampliar e aprofundar a formação dos sujeitos para a profissão, a crítica, a solidariedade, para a construção, com a defesa da vida, de uma sociedade justa e democrática.

A universidade está organizada em uma estrutura hierárquica e funcional voltada para a congregação e a realização de suas funções acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão. A estrutura hierárquica, desta forma, está constituída em setores departamentais, que possuem autonomia para gestão das atividades acadêmicas, desde que respeitadas as diretrizes gerais na instituição. O setor departamental referente a esta pesquisa está indicado como Escola de Direito ou Curso de Direito. Os departamentos, por sua vez, são coordenados por Unidades Universitárias ou Centros, aqui indicados como Administração da Escola. As atividades de administração estão hierarquizadas em nível superior e nível inferior. No nível superior, como órgãos deliberativos centrais, estão: o conselho universitário, a câmara da graduação, a câmara de pós-graduação, a câmara de pesquisa; a câmara de extensão; o conselho de curadores; como órgãos executivos centrais a reitoria, a vice-reitoria, as pró-reitorias e as secretarias. No nível inferior, estão, como órgãos deliberativos setoriais: o conselho das unidades e os departamentos; como órgãos executivos setoriais: a diretoria das unidades e a chefia de setores departamentais.

As normativas do Estatuto são complementadas pelas normas do Regimento Geral da universidade e destaca-se normativa que regulamenta curso de graduação e o Código de Ética (Decreto nº 1.171, de 22 de junho de 1994) aplicável a todas as pessoas servidoras públicas. São normativas amplas, que não enfrentam relações interseccionais: o regulamento define, como regime disciplinar do corpo discente, que infrações serão consideradas

os atos contra a integridade física e moral da pessoa; o patrimônio ético, científico, cultural, material, inclusive o de informática e o exercício das funções pedagógicas, científicas e administrativas; já o código de ética dispõe sobre regras deontológicas gerais.

A gestão de universidade pública é projetada no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), desenvolvido para ser praticado no prazo de 5 (cinco) anos e é fundamentado na Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004 (Brasil, 2004). No PDI, devem estar estabelecidos a missão, metas e objetivos da instituição, articulando ações das atividades de gestão e acadêmicas, juntamente com indicadores de desempenho na associação de PDIs de gestões anteriores. Na instituição pesquisada, está em curso o PDI iniciado em 2020, que ratifica, como missão, os objetivos estatutários e apresenta objetivos relacionados à *Inclusão Social e Diversidade*, que contemplam as normas de gênero atinentes a este estudo, mas que se situam na tangencialidade da política institucional.

Para a elaboração do PDI, consta, no documento, que foi composto um Grupo Executivo Técnico, pretendendo abranger as categorias existentes na universidade. Para o Diagnóstico Institucional, teria sido feita uma análise mediante o método SWOT para desenhar o cenário universitário, interna e externamente, seguido de pesquisa sobre planos estratégicos de outras instituições e estudo relativo às normas jurídicas atinentes ao planejamento.

No PDI, percebe-se que a questão relacionada a gênero não é uma diretiva principal da gestão, mas um tema que contempla objetivos que atravessam as pretensões principais da instituição. Nesse sentido, pelo documento, a universidade promoveria a diversidade sexual e de gênero por meio da adoção ampliada do uso do nome social e pela criação de setor de coordenação atuante nos temas de Diversidade Sexual e Enfrentamento da Violência de Gênero. Além disso, também promoveria a diversidade na deficiência pela expansão de setor responsável pela Acessibilidade Educacional e cotas respectivas, bem como a diversidade étnico-racial e socioeconômica, com a formulação e implantação de seleção específica para indígenas e quilombolas, aperfeiçoamento das validações das cotas para pretos, pardos e indígenas. Tal concentração de funções em coordenadorias sugere um compromisso tangencial com as questões de gênero, o que é associado ao fato de que as coordenadorias não possuem uma função

gratificada (FG) específica. Assim, a pessoa servidora pública que atua nessa função não percebe remuneração alguma, conforme apontado por Dominique. Isso informa também a secundariedade que é conferida a tais setores.

Em que pese o fato de *Inclusão Social e Diversidade* ser um dos objetivos transversais às ações acadêmicas e institucionais, é, no entanto, designado à responsabilidade de determinados setores da universidade, e não a um compromisso amplo da instituição. Nessa linha, tem-se o reforço da tangencialidade do tema pelo fato de a secretaria que reúne as coordenadorias mencionadas ser, segundo o PDI, o setor responsável pela criação de Política de Combate ao Racismo e Violência de Gênero. Ademais, há o enviesamento de tratamento da questão na ordem do combate e das violências, sugerindo a inclinação a uma perspectiva mais repressiva do que pedagógico-política. Outros objetivos são relevantes às normas de gênero, como a promoção de atividades alusivas às datas do calendário da pessoa com deficiência, da diversidade sexual e contra a LGBTfobia e a violência de gênero e a oferta de disciplinas transversais, presenciais ou a distância, específicas e comuns a todos os Cursos, como direitos humanos; história da África, histórias indígenas; relações étnico-raciais; libras; acessibilidade; relações de gênero e respeito à diversidade sexual; e ética. Todavia, contemplam ações que parecem bastante desarticuladas para uma política institucional de gênero, o que é reforçado pelas entrevistas efetuadas para este estudo.

Na instituição em referência, os registros sobre as categorias políticas das pessoas não se apresentavam atualizadas e nem com informações interseccionais: há dados quantitativos de gênero em uma lógica cis-heteronormativa e de raça, na binariedade branco-negro. Na instituição, o último registro de estudantes acerca de gênero é de 2017: eram 15.046 (quinze mil e quarenta e seis) estudantes do gênero feminino e 16.722 (dezesseis mil, setecentos e vinte e dois) estudantes do gênero masculino. Por tais dados, não se tem informações suficientes para compreender como se interseccionam, o que impede, ainda, que a instituição pesquisada conheça sua própria realidade e atue de maneira efetiva em políticas institucionais. Já adiantando, no Curso de Direito investigado, nesse último registro, eram 468 (quatrocentos e sessenta e oito) estudantes do gênero feminino e 557

(quinhentos e cinquenta e sete) estudantes do gênero masculino. Como docentes do curso pesquisado, em um total de 62 docentes, 20 (vinte) são professoras e 42 (quarenta e dois) professores. Nesta graduação, há um professor identificado como pessoa negra, acessando o serviço público por ação afirmativa em concurso.

Na sequência, portanto, são trazidos enunciados advindos de entrevistas, realizadas com pessoas que exercem ou exerceram atividades administrativas na instituição, em associação com enunciados proferidos, também em entrevistas, por docentes do curso de graduação em direito da organização estudada.

3.1 Normas institucionais e sujeitos ocupantes da Administração

Pela gestão, foram entrevistados: docente ocupante do cargo, vinculado à reitoria, responsável pela gestão dos Cursos de Graduação (Kim); docente ocupante da função, vinculada à reitoria, responsável pela gestão dos Programas de Pós-Graduação (Sol); servidor público, ex-coordenador de setor temático sobre violência de gênero, em secretaria vinculada à reitoria (Dominique). Aqui são utilizadas também diretivas enunciativas de entrevistas com professoras docentes, lotadas no Curso de Direito da instituição. Foram enviados convites para a pessoa responsável pela Administração da Unidade de Ensino do Curso de Direito (por *email* e pelo aplicativo WhatsApp), mas não se obteve resposta. Outros enunciados são percebidos de webinar em plataforma virtual pública acerca de Políticas Institucionais nas Universidades Brasileiras, realizado em dezembro de 2021, no qual duas pessoas representantes (Ariel e Andrea) da instituição estudada falaram a respeito das ações institucionais da mesma.

Das entrevistas, a informação relativa à gestão institucional foi uníssona: inexistência política institucional de gênero na universidade pesquisada. Existem ações pontuais, mas que não se estruturam em uma política articulada e refletida a partir de um diagnóstico sobre a realidade do campo. Isso é confirmado por representantes da instituição estudada, em webinar em plataforma virtual pública acerca de Políticas Institucionais nas Universidades Brasileiras,

realizado em dezembro de 2021, que apontaram as ações serem realizadas *por acaso*. Desse evento virtual, são percebidos alguns enunciados interessantes quanto ao direcionamento das universidades brasileiras participantes da pesquisa e da instituição referida para o presente estudo. De plano, há um destaque à ideia de representatividade, com referência à proporcionalidade entre homens e mulheres na atuação docente e em cargos de gestão, e a importância de mulheres que presidiram determinadas instituições profissionais e acadêmicas. Nessa ótica, não há um questionamento aprofundado sobre outras categorias políticas além da prescrição de gênero binário. Há, ainda, uma tendência para usar de forma intercambiável os termos gênero e mulheres, como se fossem sinônimos, o que reforça o discurso do gênero masculino e *cisgênero* como universal.

Da universidade pesquisada, foram mencionadas ações recentes (dois últimos anos) relativas a ensino (disciplinas em graduação e em pós-graduação e curso aberto sobre ciência, gênero e diversidades); comemoração institucional do dia 11 de fevereiro, Dia Internacional de Mulheres e Meninas na Ciência, a partir de 2020; instituição do prêmio Mulheres na Ciência; e formação de uma comissão para equidade da instituição. Na exposição de uma das duas pessoas representantes da instituição (Ariel), foi destacada uma organização de pesquisa como referência, vinculada à universidade, que congrega alguns grupos acadêmicos atuantes nas temáticas relacionadas a gênero. A menção a tal organização de pesquisa sugere que sua imagem é constantemente vinculada à instituição de ensino superior, sugerindo que, na universidade, são discutidas as temáticas sobre gênero. De alguma forma, pode haver uma dificuldade em distinguir o que são as atividades acadêmicas desenvolvidas por essa organização, estritamente associadas a atividades acadêmicas (ensino, pesquisa, extensão) e à gestão institucional sobre questões atreladas a gênero, bem como uma preponderância narrativa de suas atividades em ofuscamento a outros grupos acadêmicos e à própria omissão da instituição em tratar a respeito do tema.

Na apresentação da segunda pessoa representante da instituição (Andrea), há a referência ao fato de que mulheres em cargo de gestão passam por situações como interrupção de fala ou apropriação de ideias; uma dinâmica paternalista, em que o homem explica sobre o próprio trabalho

da mulher; além de pressão psicológica que leva ao questionamento de sua própria competência – os três primeiros pontos foram relatados como da vivência de Sol. Na sequência, são apontadas outras ações desenvolvidas pela universidade em estudo, após a criação de secretaria específica para ações afirmativas e diversidade, como: criação de um calendário, de selos/adesivos e glossário de diversidade; serviços de atendimento psicopedagógico às mulheres e pessoas LGBTQ+, a mulheres privadas de liberdade; de reflexão para homens e acolhimento para mulheres. Além disso, ressalta a discussão sobre política para estudantes mães e política de enfrentamento ao racismo e às fobias de gênero, que estaria sendo produzida por especialistas no tema e por movimentos e coletivos da instituição.

A entrevista de Dominique confirma a existência das discussões por grupos de trabalho (GT) ligadas ao combate às discriminações de relações interseccionais, (a) debatendo no tocante a resoluções específicas para discentes, em aprimoramento a resoluções já existentes e (b) dialogando sobre ações de combate à desigualdade de gênero. Contudo, conforme enunciado por Dominique, não há um protocolo de comunicação entre os grupos de trabalho, e a parceria entre os GT's ocorreu por acaso, visto que os integrantes de um GT não tinham conhecimento do trabalho do outro GT e vice-versa. Também, a ausência de uma política de gênero invisibiliza determinados casos e, ainda, provoca a naturalização da violência contra determinados corpos:

"[A questão de gênero] é uma questão que ainda [...] é muito marginalizada... [...] acho que é muito marginalizado o lugar da ouvidoria: a ouvidoria, ela é porta de entrada [...] acolhimento [...] eu não percebi em nenhum momento da ouvidoria desses, desse tempo que eu acompanho, que eu levo pra aluna, em que eu fui levar uma pessoa LGBTQ+, por exemplo. [...] A pessoa, ela é bem encolhida na [coordenação de gênero], mas a gente leva [...] pra outros espaços, a pessoa, ela não é bem acolhida. [Em um caso com discente], o cara falou [que] o processo fora da Universidade foi mais rápido na Delegacia da Mulher" (Dominique).

A ausência de capacitação voltada para pessoas servidoras da instituição, especialmente as que têm atribuição de atendimento em casos de infrações, como a ouvidoria, também foi salientada por Dominique como uma questão que precisa ser enfrentada pela instituição:

"[No acompanhamento de um caso de violência contra mulher], a pessoa da ouvidoria falou: 'Tá, mas deixa, um caso muito delicado... porque a gente não sabe se aconteceu' [...]. Eu [...] eu não sabia colocar a cara... eu falei 'não tô entendendo o que você tá falando'. [...] eu falei: 'A gente não sabe o que aconteceu, tudo bem. A resolução [específica] é a que guia, é a que prescreve. Então o processo é: vocês recebem a denúncia e encaminham pro colegiado do curso e o colegiado do curso vai verificar isso. Não é da competência da ouvidoria dizer se aconteceu ou não'" (Dominique).

Apesar de afirmar a inexistência de uma política de gênero na instituição, Kim fez questão de informar que a gestão atual da reitoria é a gestão que mais conta com integrantes do gênero feminino, que ali teriam chegado por mérito e competência:

"A participação [de mulheres] é bastante efetiva na gestão, diretamente nas pró-reitorias, temos pró-reitoras, né? Secretárias, né? Secretarias importantes sendo exercidas também com mulheres. Então [...] acho que a postura da administração é essa... e que são os critérios de competência que contam... e não critério de gênero de qualquer natureza" (Kim).

A indicação numérica da quantidade de funções ocupadas por mulheres como forma de pensar a igualdade de gênero revela uma perspectiva liberal de abordagem do tema, em que se concorda com a importância da representatividade identitária. Contudo, somente isso é insuficiente para se pensar sobre igualdade de gênero na instituição, o que demanda uma análise das formas estabelecidas de relações de poder, que geram efeitos em acessos e permanências no espaço universitário. Essa enunciação também se relaciona com o domínio cultural de poder, o qual está associado

à ideia liberal de que todas as pessoas estão em posições de igualdade para ocupar os espaços. Desta maneira, determinados corpos ocupam os cargos, desde que se sujeitem a determinadas relações interseccionais, muitas vezes, discriminatórias e violentas. Isso se associa ao enunciado trazido por Sol, que relatou acerca da necessidade de se emular um tom agressivo em reuniões administrativas para que a autoridade seja respeitada.

A partir desse panorama do campo de pesquisa da instituição de ensino, articulam-se as diretivas enunciativas extraídas das entrevistas no curso de graduação em Direito, as quais ofereceram elementos suficientes para a compreensão dos discursos recorrentes naquele meio, que se refere à cultura organizacional, atravessando os domínios de poder das relações.

3.2 Normas institucionais e as docentes do ensino do direito

Os sujeitos que dialogam neste ponto da pesquisa são mulheres lotadas na Unidade de Ensino do Curso de Graduação em Direito de instituição pública da Cidade de Katara, no Sul do Brasil, em diferentes níveis de carreira e com atividades também em pós-graduação.

São todas mulheres brancas, cisgêneras, heterossexuais, que responderam aos convites para participar da presente pesquisa. Ao todo, foram entrevistadas 8 (oito) docentes efetivas da instituição. Para este artigo, as entrevistas de professoras substitutas não serão utilizadas em virtude das temáticas aqui abarcadas. Considerando o caráter relacional dos enunciados, aqui também são trazidos alguns discursos de entrevistas realizadas com discentes, especificamente sobre o exercício docente. Com o aceite de participação da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em que foi solicitado que as docentes refletissem a respeito de sua condição como mulher na Unidade de Ensino mencionada. As entrevistas, que tiveram como duração cerca de 1h (uma hora), foram registradas em gravação de vídeo e, depois, convertidas em áudio e deglavadas. Seus nomes respeitam os procedimentos éticos de sigilo e confidencialidade, razão pela quais receberam as respectivas nomeações:

Aurora; Beatrix; Mabel; Nadine; Rhonda; Vena; Zola; Zuni. É por tais termos que serão trazidas aqui adiante.

A análise do discurso foi operacionalizada com a anotação das questões principais da pesquisa, as quais foram posteriormente categorizadas em principais como citações-chave de cada uma das docentes. As citações-chaves foram associadas com foco nos discursos específicos sobre as relações de poder e o consequente atravessamento das normas de gênero dentro da instituição.

O exame dos enunciados tem como pretensão perceber o discurso generificado que atravessa os sujeitos e entender o processo que legitima tais formas de se relacionar aqui apresentadas. De modo geral, todas as professoras entrevistadas compreendem a sua posição social enquanto mulher no exercício da docência. Inclusive, entendem tal condição como prejudicial em suas práticas profissionais, referindo-se, com frequência, à expressão *se fosse homem, isso não teria acontecido*. Destacaram-se, como padrões enunciativos principais: (a) na relação com discentes, a função materna da docência; (b) com relação a colegas docentes, a ideia de alteridade; e, ao que se refere este artigo; (c) a sua condição de mulher dentro de uma instituição nos moldes delineados.

Na pesquisa de campo, notam-se práticas que condizem com normas de gênero que podem ser relacionadas com as denominações dos tipos mencionados de cultura organizacional. Na cultura do Clube de Cavalheiros, as entrevistadas narraram o quanto recebem de elogios pela questão estética, por charme e pela beleza. Parece se organizar um lugar simbólico que associa cisnormatividade e heteronormatividade, em que as mulheres são supostamente elogiadas por ações de cuidado, charme e determinados atributos estéticos que evidenciam, levando à biologização do cuidado e a sexualização das professoras e alunas, em detrimento do reconhecimento de sua atuação profissional. É uma estratégia de desqualificação profissional e tentativa de apagamento de sua jornada na instituição:

"[...] eu testemunhei professores falando coisas sobre mulheres, né? Falando, contando historinhas, dando risadas [...] de aluna: "Ah, que [Katara é uma cidade que] as alunas vêm de shortinho" [...] essas coisas nojentas, pesadas, [...]. É uma coisa muito indignante. [...] Na primeira e única reunião de colegiado que eu participei, eu estava com um vestido justo, não era decotado nem nada, mas era um vestido justo, assim, e eu estava meio que sendo apresentada pras pessoas porque ninguém me conhecia, né? Meu Deus, eu me senti um pedaço de carne... posso estar errada, pode ser impressão minha, mas eu vi pelo menos dois homens me olhando assim, sabe? Tipo de cima abaixo, de cima abaixo... e eu fiquei extremamente constrangida, não sabia pra onde correr assim [...]. Eu fiquei meio mal assim. E isso é uma coisa também que, que pesa [...], obviamente aquele vestido eu não uso mais" (Nadine).

"[ouvi de um professor] que nós somos belas, [...] maravilhosas, "o que seria [da nossa Unidade de Ensino] sem as mulheres lindas perfumadas que passam pros nossos corredores?" Então, eu estou, eu estou preparando meu estômago [para o retorno presencial]. Com essa situação, tem que ficar firme, né, fina, finíssima, vou até montar a minha estética também pra ser, né, aquela sujeita descrita por ele (risos)" (Nadine).

Em contraposição, declararam ausência de apoio institucional em caso de violência verbal contra professora provocado por outro colega homem e diferenciação de tratamento em comparação com os homens docentes em determinados pedidos administrativos, em que estes fariam parte de um *acordo de cavalheiros* em detrimento das mulheres, prevalecendo-se de uma discricionariedade por ausência de normativas institucionais específicas de como proceder em determinado caso. Pela cultura organizacional *Portas Fechadas*, foi salientada a existência de grupos exclusivamente entre professores homens, nos quais as relações profissionais seriam tratadas na informalidade, fora da instituição ou dos protocolos normativos da organização. Além disso, foi ventilada a possibilidade de conchavos prévios

às reuniões, sem a devida discussão em âmbito colegiado sobre questões a serem ali tratadas, o que acarretaria a exclusão da fala das mulheres nas decisões tomadas:

"[...] chega na reunião e de repente tá todo mundo junto, né? Tá todo mundo já conchavado pra uma decisão específica... que, enfim, que não tem nenhuma transparência. Então, eu acho que essa, essa tendência, essa regra, esse caminho fácil que é dado por seguir essas normas são ditadas pela masculinidade, pela branquidade também. Porque eles são completamente cegos à questão dos privilégios, né? É como se não existisse privilégio, como se todo mundo estivesse ali por mérito – [...]. E como se eles nunca fossem desafiados, como se vivessem em uma bolha de lambeção de saco, [...] é uma bolha [...] que eles estão lá se autorreferenciando. [...] isso é meio geral, né? Isso aí não [só] [essa instituição]... o direito é muito isso [...]" (Nadine).

"[...] eu participei de uma reunião que foi massacrante, literalmente massacrante. As pessoas chegaram, acredito, que todas combinadas pelas coisas que elas falaram" (Zola).

A cultura Ambiente Militar, por sua vez, é percebida, nas narrativas, pela autorização com que determinados professores falam de suas colegas docentes, em tom pejorativo; ademais, é verificada com o tratamento de subordinação de não reconhecimento de titulação, referindo-se às professoras como *meninas*, bem como com a sensação de autorização que um professor homem apresentou ao investir, com violência comportamental, contra uma professora:

"[...]Ele se levantou da mesa e começou a gritar... e confesso pra você que eu já nem lembro mais direito o que ele gritava, mas eu estava falando e ele começou a gritar; então eu não consegui mais falar.[...] Eu tive [...] medo de ele querer me agredir: ele levantou em pé, empurrou a cadeira, eu comecei a ficar muito nervosa. [...] Eu

falava: 'Você não está me deixando falar; deixa eu terminar', e ele disse assim: 'Você falou até agora, você falou tudo, né?', como quem diz 'fica quieta, você não pode falar mais'. [...] E o pior de tudo foi quando eu procurei a direção pra falar sobre isso, né? E dizer que alguma atitude tinha que ser tomada, que aquilo não podia ser feito, que eu tinha sido agredida. [...] A [Administração] disse que estava preocupada com ele [o professor] porque aquela atitude não era uma atitude adequada e que ele que estava exaltado e que a gente precisava olhar para ele, precisava [...] cuidar dele [...]. Em nenhum momento eles prestaram solidariedade no sentido de 'vamos fazer algo, vamos identificar, abrir um procedimento administrativo'. E assim, isso foi uma coisa que me ofendeu, fiquei durante meses pensando naquilo. Como estava no estágio probatório, achei melhor não fazer denúncia... mas foi muito difícil, eu recebi solidariedade de um colega, que me mandou mensagem depois, e de uma técnica administrativa [...]" (Zuni).

A cultura de Ambiente Neutro sobre Gênero é encontrada na ideia de igualdade, correlata à lógica do *fair play*³ mencionada; e tanto a Ambiente Omissivo sobre Gênero, quanto a Ambiente de Meritocracia, são conseqüências dessa estrutura que se pretende igualar os indivíduos, percebendo-os supostamente como iguais, mas que não considera as suas particularidades, especialmente de suas categorias políticas:

"Eu sinto que [...] alguns atos [...], atitudes, assim, eu acho que seriam diferentes se eu fosse homem. [...] Acho que ia ser mais respeitado. Por exemplo, a gente não teria cinco, sete, reuniões [para decidir sobre determinado projeto]. Acho que, que a forma de lidar ia ser um pouco diferente; ia ter mais respeito, sabe? Não iam ficar tentando jogar com isso" (Aurora).

"Quando você primeiro, a esse mundo masculino, ele tem uma estética, né... esse mundo do direito. [...] primeira coisa que vocês [mulheres] têm fora do lugar é nessa estética. É como que as pessoas esperam que você performance a condição de professor [...] É quando é visível, você olha pros lados e tá todo mundo engravatado. Então, homens todos engravatados. A gente não pode negar que Santa Catarina, de um modo geral, é um estado extremamente conservador; é conservador nessa, nas questões de gênero de um modo geral, mas é extremamente racista também, e a universidade tá colocada no meio disso" (Nadine).

Dessa análise, segue-se, por outra perspectiva, a elaboração necessária de se refletir sobre os domínios de poder estabelecidos no campo de pesquisa, a partir da ferramenta analítica da interseccionalidade (Collins; Bilge, 2021).

4 Cultura organizacional e a ferramenta analítica da interseccionalidade

As culturas organizacionais podem apresentar subculturas relacionadas ao contexto local, às categorias sociais, como de classe, raça, idade, e, como destacado, à formação profissional. Tais subculturas desenvolvem significantes sobre essas categorias políticas, especialmente sobre as formas com que os indivíduos identificados por elas devem se relacionar profissionalmente. Essa miríade de relações interseccionais de poder organiza e estrutura as hierarquias formais estabelecidas pela instituição. Ou seja, são relações sociais marcadas pela diversidade e influenciadas pelas relações de poder que constituem a instituição, motivo pelo qual a interseccionalidade faz-se uma ferramenta analítica adequada para desenhar o caminho deste trabalho. Para tanto, mais adiante, serão articulados os quatro domínios de poder interconectados, que organizam as lógicas coloniais e as relações de poder, nutridos pelos sentidos das normativas da instituição: o domínio

estrutural do poder; o domínio cultural do poder; o domínio disciplinar do poder; e o domínio interpessoal do poder (Collins; Bilge, 2021).

De plano, percebe-se que a ausência de uma política institucional de gênero na universidade pesquisada conforma uma organização cultural geral semelhante à cultura Ambiente Omisso sobre Gênero, em que são conferidas oportunidades iguais a todas as pessoas, em uma proposta genérica de igualdade, como se todas as pessoas tivessem iguais capacidades de concorrência e oportunidades entre si, desprezando-se as peculiaridades individuais e a hierarquização relacional provocada pelas categorias políticas de gênero que constituem marcadores sociais da diferença, raça, classe, deficiência, e assim por diante.

No campo de pesquisa do curso pesquisado, vê-se, ainda, a cultura Ambiente de Meritocracia, detectada pela abordagem de dedicação plena de profissionais à atuação acadêmica e de valorização de produtividade de publicação, pesquisa e eventos. Nesse sentido, pelas entrevistas realizadas com as docentes do curso, identificaram-se enunciados relacionados a como as mulheres, no início de carreira, recebem carga horária de ensino de graduação que extrapolam as cargas institucionais de 8h/a e 12h/a semanais. Apesar de essas cargas horárias serem o mínimo, há a afirmação de que, no estágio probatório, devem se sacrificar pelo curso. Isso não parece, segundo relatos, ser enfrentado também pelos professores homens, os quais já ingressam na carreira com um poder político (de espaços externos, como OAB, magistratura, ou por contatos internos), razão pela qual a chefia do departamento não ousaria extrapolar o limite mínimo de ensino (Docente Mabel).

De certa forma, isso afeta a autonomia da docente, principalmente seu planejamento de carreira. Tal lógica atinge o domínio estrutural de poder da instituição, referente a acessos, permanências, carreira e autonomia de servidores na instituição:

"Em alguns momentos, [me sinto] silenciada, [...] em reuniões, em eventos. [...] eu acho que ainda, no direito, porque tem uma questão de poder muito evidente, né? Uma profissão que coloca em voga o poder e, portanto, questões das, de uma certa superioridade masculina nesse contexto. [...] Eu verifico uma tentativa de se

ainda, bem forte, de silenciar as mulheres, oprimir as mulheres e exercício de poder realmente sobre as mulheres. É uma forma de tolher, né?" (Mabel).

"[...] quando eu relatei uma situação pra [uma colega nossa], ela me disse isso e me marcou muito. Ela me falou assim: 'Tu não vai conseguir deixar de ser mulher; então, eles sempre vão te ver com esse recorte'; por mais que você possa não ter um comportamento, entre aspas, que se associa ao gênero feminino, é um comportamento [...] que eles associam indevidamente [à] sensibilidade [...]. A gente já teve episódios ali que falaram em maternidade, em charme, não sei o quê, associado com o gênero feminino, por mais que você possa não ter esses comportamentos, por mais que você possa fazer a tua parte, né?" (Zola).

Segundo o Planejamento de Atividades Docentes do Curso em questão, verifica-se que 90% das docentes têm regime de trabalho em dedicação exclusiva, em contraposição a 50% dos docentes; eles estão em maior número no quadro de docentes: são o dobro do número de professoras. No departamento em referência, é dada primazia ao ensino, na alocação da carga horária da docente, muitas vezes em detrimento de atividades administrativas relevantes à universidade. Assim, conforme reportado pela Docente Nadine, que ocupa função administrativa com uma carga horária real que extrapola a informada, não lhe foi permitido abdicar de uma disciplina (mantendo o limite de hora de ensino) por causa da função mencionada.

Pelos relatos, unindo ao referido por Dominique, percebe-se que a organização de horas da instituição não reflete a realidade da demanda efetiva, bem como, para muitas funções, não são conferidos acréscimos remuneratórios ou mesmo carga horária. Essa informação demanda uma investigação mais aprofundada, mas já há indícios de que existe um assédio moral institucionalizado, em que as pessoas servidoras públicas realizam atividades que extrapolam, de forma exorbitante, o tempo determinado pela carga horária. Isso pode caracterizar o *sacrifício* à instituição, como

também fomenta falas de *dedicação à vida pela instituição*, que sugerem uma fusão do sujeito à estrutura organizacional:

"[...]foi um pouco chocante entrar [nesta instituição]. [...] porque eu achei um ambiente muito mais frio [...]. Não me senti acolhida, eu tentei durante algum tempo identificar as razões, acredito que, pelas cargas horárias, a sala dos professores não é frequentada... foi difícil, não é um ambiente em que eu estava acostumada... eu tive dificuldade de inserção [...]. a questão do gênero, eu me senti mais pela forma que eu me coloquei porque eu gosto primeiro de conhecer [...], eu não sou a pessoa que chega e vai tomando o espaço, então demorei pra identificar algumas coisas" (Rhonda).

"[...] meu primeiro susto foi chegar na sala dos professores, é que praticamente ninguém ficava. [...] E essa coisa de eu não cumprimentar, né? Teve um professor, até que eu acho que uns seis anos depois que eu já era professora efetiva, perguntou se eu era professora, né? Ai depois quando ele viu que a situação ficou meio constrangedora, ele meio que sugiro sugeriu que achou[...] que talvez eu fosse aluna [...] eu já ouvi insinuação tipo assim: 'Ah, está bonita com esse vestido' [...], pra esse lado assim meio de sedução também" (Vena).

Dessas mensagens, organizam-se as relações do domínio cultural do poder, que organiza os significantes sobre as categorias políticas pelas quais as sujeitas são reconhecidas. A perspectiva de acesso, permanência e reconhecimento (domínio estrutural) reflete a ideia de quem é docente de um determinado curso, quem pode ser reconhecido como referência de uma determinada área do conhecimento, tudo isso articulado com mensagens culturais sobre raça, classe, sexualidade, gênero, dentre outras. Na instituição de referência, é aqui que se sedimenta a falácia da igualdade, a qual fundamenta uma combinação das culturas do Ambiente Omisso sobre Gênero e do Ambiente de Meritocracia. Com a ilusão de que todas as pessoas têm os mesmos acessos e oportunidades, bem como suporte e estrutura de vida, é construída a narrativa de *fair play*, justificadora da ideia

de competição e de meritocracia, que legitima uma postura e um incentivo à concorrência e reproduz mensagens culturais sobre determinadas categorias políticas, tal como o ideário liberal preconiza (Collins; Bilge, 2021, p. 24).

O *fair play* geralmente está associado ao conceito de meritocracia: uma ideia que congrega valores acerca das posições dos indivíduos na sociedade em virtude do mérito de cada um, alcançando reconhecimento por realizações consideradas individuais. Nessa lógica, reforça-se o rechaço aos privilégios advindos do pertencimento a determinada categoria social hegemônica ou da hereditariedade (dimensão negativa da meritocracia), e confere destaque ao desempenho dos indivíduos (dimensão positiva da meritocracia) (Barbosa, 2010). Tal ideia parece inquestionável na gestão atual, conforme afirmado por Kim, referindo que “são os critérios de competência que contam [...] e não critério de gênero de qualquer natureza”.

Esse enunciado se associa à ideia liberal de sujeito, em que seus direitos e objetivos seriam descolados da sua materialidade. Em uma discussão política relativa a direitos, a concepção individualizada do sujeito acarreta a ideia de que direitos de liberdade e arranjos das instituições sociais e políticas são resultado tão somente de preferências, atitudes individuais e disposições. Com isso, impede-se a identificação de padrões sistemáticos de exclusão e desvantagem, como as que alocam as mulheres em condição de subordinação. Por conseguinte, não se considera uma conjugação de fatores contextuais que interferem na agência dos sujeitos de forma diferente a partir de sua corporalidade e posição na estrutura política. Em uma perspectiva institucional, a prioridade é conferida a um indivíduo, em sua suposta representatividade, em detrimento de uma análise e apreciação adequada da importância da estrutura da instituição e dos bens coletivos e públicos. Nessa sequência, a existência de menos representação em profissões ou cargos decisórios seria explicada como resultado de escolhas individuais autônomas, o que legitima uma percepção de escolhas desprovida de relações com outras pessoas e do próprio arranjo social. Essa é uma perspectiva também adotada pelo feminismo liberal (Lacey, 2004):

"As pessoas não veem o outro como cooperação, mas como uma competição ou um estranho, na forma com que a gente tá vivendo. Tô te contando todas as fofocas, nesse negócio de mulherzinha, né... São poucas as mulheres que têm brilho próprio, porque não se permitem. A pessoa não se dá conta" (Beatrix).

Institucionalmente, a mensagem cultural que tem sido repassada expressamente, como assinalado anteriormente na fala de Ariel, é a de ações pontuais, dando-se destaque a uma organização de pesquisa vinculada à instituição. Em que pese a importância da organização de pesquisa, o relevo conferido a ela, em uma apresentação institucional, pode caracterizar que estudos e eventos sobre gênero suprem a negligência da instituição, confundindo-se a compreensão sobre a responsabilidade de gestão institucional.

No domínio disciplinar do poder, observa-se como é a aplicação das normativas institucionais relacionadas às categorias políticas. Nesse aspecto, como a instituição não tem uma política que contemple, institucionalmente, normas formais quanto a gênero ou outras categorias, percebe-se a sua ausência. É o que Dominique denominou de *desamparo institucional*, referindo-se à ausência de protocolos formais de atenção ao tema, de respostas institucionais adequadas a pessoas que sofreram por violências, de reconhecimento do trabalho administrativo por meio de remuneração, de apropriação do tema para um trabalho estrutural na instituição. Um exemplo enunciativo associado é a forma com que determinados casos são conduzidos pela ouvidoria da instituição, demonstrando a negligência institucional acerca de capacitação de profissional e acolhimento de pessoas que tenham sido submetidas à situação de violência, conforme exemplificado com o caso da ouvidoria. Tal desamparo também representa a falta da instituição com o próprio setor de atendimento às demandas de gênero e diversidade. Além de não se regularizar formalmente uma remuneração à função responsável pelo setor, este recebe o nome de *coordenadoria*, mas não consta na estrutura institucional com esse status. Na organização institucional, o setor foi reduzido a um serviço, que é entendido por Dominique como colocá-lo novamente *no armário*.

Na omissão institucional de pensar uma política institucional de gênero, a universidade é organizada por normas generificadas conduzidas por uma perspectiva androcêntrica, pautada pela cisnormatividade, pela heteronormatividade e pela branquitude. Também, os casos supostos de violências contra categorias políticas sexuais são negados, ignorados ou provocam uma sensibilização em favor do agente da suposta violência, em que representantes institucionais questionam o que teria acontecido com tal homem para ele agir desse jeito – e sem acolhimento à pessoa submetida à suposta agressão.

Deve-se destacar que, como uma instituição pública, o processamento de infrações é determinado pelas Leis nº 8.112/1990 (que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais) e nº 9.784/1999 (que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal), as quais demandam, igualmente, revisitações de gênero. Por exemplo, em processos administrativos disciplinares, uma mulher que tenha sido supostamente submetida a algum tipo de violência será enquadrada como testemunha do fato. Ao ser intimada para prestar depoimento sobre sua versão dos fatos, há a possibilidade de o acusado poder assistir ao seu depoimento, o que intimida a pessoa depoente (Corregedoria-Geral Da Advocacia Da União, 2019). É uma forma de disciplina, sobretudo em relações interseccionais.

No domínio interpessoal, que diz respeito a como os indivíduos experienciam os domínios anteriores, observa-se uma motivação entre as pessoas que atuam com o tema em tratar dele em virtude da sua urgência e dos casos de violências com que se deparam, muitas vezes conhecidos fora da institucionalidade para tratar determinado problema. Acabam, assim, tratando dessa demanda por outros caminhos que não os formais, pelas ausências de protocolos e de retornos adequados. Concomitantemente, há um desestímulo na participação das funções administrativas da universidade pela ausência de reconhecimento, especialmente remuneratória, e na atuação em atividades acadêmicas de pesquisa e de extensão, em razão da demanda de carga horária de ensino. As mulheres entrevistadas também relataram problemas de saúde e desagregação da instituição para projetos vinculados às suas linhas de pesquisa, pela ausência de

incentivos e reconhecimento, as quais informam que são preteridas a favor dos docentes homens:

"[Mulher é] quase que invisível; é como a luz que você não, você coloca o blackout, mas o blackout não é suficiente, mas você bem que colocou blackout, entendeu? Há uma cordialidade, [...], sempre. Há uma cordialidade, mas [a gente] é realmente um estrangeiro, né? Você é uma pessoa estrangeira, eu nunca vou entrar no grupo. E depois a gente descobre que o grupo, realmente, é um grupo, que existe grupo da maçonaria, grupo dos que vão sair pro bar beber, tem vários grupos, do futebol [...]. Todos de patota, assim. E aí, por ser mulher, você não faz parte da panela. [Quando] tem que conversar com você, a cordialidade até aumenta, mas você não faz parte do grupo. [...] É isso: eu me vejo como uma pedra no sapato, um mal necessário [...]. Sempre essa coisa de quem tá meio de penetra" (Beatrix).

"[Na Unidade de Ensino], a gente tem algumas questões estruturantes de gênero extremamente rígidas, com muitos subterrâneos de decisões tomadas em todos os lugares, menos na institucionalidade, e isso é claramente, é uma característica de gênero. Mesma coisa a relação de compadrio das pessoas, a maneira como elas se relacionam e excluem todo mundo que tiver de fora dessas negociatas que se dão no subsolo [...] ou na mesa de bar. [...] Existe algo que é muito próprio também do nosso mundo, assim, do mundo do direito. Acho que [a unidade de ensino], ele tem outras coisas que eu, que me fazem sentir fora do lugar, né?" (Nadine).

A reflexão sobre os domínios interseccionais do poder pode ser útil para se planejar a implementação de política institucional de gênero. No planejamento, ressalta-se ser fundamental analisá-la em conjunto com todo o processo de política institucional, entendendo que a implementação de ações institucionais de gênero não se refere somente a uma questão técnica, mas também política, que abrange relações de poder, mediações

e negociações (Howlett, 2018; Bardach, 1977). E, após implementada, deve-se manter uma observação dos efeitos das ações da política, examinando-se a complexidade da questão e a necessidade de implementar medidas, dependendo da reação percebida.

Assim, é preciso atentar para as resistências às políticas de gênero, bem como para discriminações que surjam no processo. Uma política institucional de gênero, ao estipular normativas quanto a relacionamentos institucionais, atinge ideias preconcebidas sobre gênero e hierarquias de poder que certamente colidirão com os sujeitos envolvidos e sentimentos de direito ao privilégio, desencadeando resistências contra medidas políticas de gênero (Manne, 2017; Cavaghan, 2017; Lombardo; Mergaert, 2013; Lombardo; Bustelo, 2021).

5 Conclusão

As instituições de ensino superior são formas de organização do gênero que congregam diversas dimensões de relações de poder-saber, como a formação profissional, o exercício da docência e de tantas outras profissões que constituem uma universidade. O reconhecimento dessa forma de organizar o poder é fundamental para que uma política institucional de gênero seja planejada e implementada como uma questão nuclear pela estrutura institucional. No tempo desta pesquisa, final do ano de 2021, em meio a uma pandemia e um projeto governamental de enfraquecimento das políticas públicas e das universidades públicas brasileiras, refletir sobre uma política institucional de gênero pode parecer uma utopia, mas também parece um projeto possível do qual não se pode abrir mão.

Nesse tempo, ainda, as discussões no cenário acadêmico relativamente a uma política institucional de gênero, iniciadas em meados dos anos 2010, firmam-se com ações menos tímidas, mas ainda parece existir um longo caminho a ser trilhado. A implementação de uma política universitária de gênero demanda a combinação de uma série de ações coordenadas e em diversos níveis institucionais, que devem abranger as relações interseccionais que são praticadas na instituição. Um diagnóstico que contemple a interseccionalidade

é, portanto, uma adequada sugestão de ferramenta de análise do que deve ser observado em cada nível hierárquico, em cada curso, em cada setor. Para tanto, ainda é preciso ter noção do que se pretende alcançar e noção de como fazê-lo. Isso significa dizer que não faz sentido ter uma política para pessoas brancas; afinal de contas, a política institucional para pessoas brancas, sob uma cultura androcêntrica, é a que parece consolidada no campo de pesquisa.

Uma política institucional deve contemplar todas as pessoas integrantes de sua organização, percebendo a moldura de reconhecimento hegemônica da instituição e refletindo sobre ações de reconhecimento horizontalizado. Deve-se enfrentar, por conseguinte, a ausência de normas reconhecidamente sobre gênero, assim como as normas informais que direcionam as práticas que consolidam discriminações a determinados corpos, as quais, mesmo não reconhecidas, produzem efeitos em toda a organização. Desta maneira, poderá ser possível enfrentar a normalização da discriminação e da violência dentro das instituições de ensino superior.

6 Referências

ACKER, Joan. The problem with patriarchy. **Sociology**, v. 23, n. 2, 1989, p. 235-240.

ACKER, Joan. Gendering organisational theory. In: MILLS, A.U.; TANCRED, P. (ed). **Gendering Analysis**. London: Sage, 1992.

ALVESSON, Mats; BILLING, Yvonne Due. Gender and Organization: Towards a Differentiated Understanding. **Organization Studies**, v.13, n.1, 1992.

AMARAL, E. Políticas institucionais de equidade de gênero na vida acadêmica: webinar de apresentação e debate sobre experiências de outras instituições que implantaram programas, projetos ou ações pela diversidade e equidade racial e de gênero no ambiente acadêmico. **Canal Youtube Direitos Humanos Unicamp**, 2021. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=VQZdmIQkNNw>. Acesso em: 27 dez. 2021.

ANITHA, S.; LEWIS, R. **Gender based violence in university communities**: policy, prevention and educational initiatives. Bristol: Policy Press, 2018.

BARBOSA, L. **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

BARDACH, E. **The implementation game**: what happens after a bill becomes a law. Boston: MIT press, 1977.

BARRETO, L. M. T. S. *et al.* Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.

BELLE, F. Cultura de empresa e identidades profissionais. **Revista de Administração (RAUSP)**, v. 26, n. 2, abril/junho, 1991.

BONDESTAM, F.; LUNDQVIST, M. Sexual harassment in higher education: a systematic review. **European Journal of Higher Education**, v. 10, n. 4, 2020, p. 397-419.

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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 12 dez. 1990.

BRASIL. Lei nº 9.784, de 29 de janeiro de 1999. Regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 1º fev. 1999.

BRASIL. Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

BRASIL. Corregedoria-Geral da Advocacia da União. **Manual Prático de Processo Administrativo Disciplinar e Sindicância**. 2.ed. Brasília: Advocacia-Geral da União, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/agu/pt-br/composicao/corregedoria-geral-da-advocacia-da-uniao/orientacoesenormativos/Manual.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2022.

BURRELL, Gibson. Sex and organizational analysis. **Organization Studies**, v. 5, 1984.

BUTLER, Judith. Corpos que ainda importam. In: COLLING, Leandro. **Dissidências sexuais e de gênero**. Salvador: EdUFBA, 2016.

CAVAGHAN, R. **Making gender equality happen**: knowledge, change and resistance in EU gender mainstreaming. New York: Routledge, 2017.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. **Interseccionalidade**. São Paulo: Boitempo, 2021.

DESPRET, Vinciane. Leitura etnopsicológica do segredo. **Fractal Revista de Psicologia**, v. 23, n. 1, 2011, p. 73-92.

ECCEL, Cláudia Sirangelo. **Subjetividades Contemporâneas, Trabalho e Masculinidades. Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.** Porto Alegre: UFRGS, 2009. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19105/000734141.pdf?sequence=1>. Acesso em: 12 mar. 2022.

EUROPEAN COMMISSION. **SHE figures 2018.** Brussels European Commission, 2019.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir:** nascimento da prisão. Trad. Lígia M. Ponde Vassalo. Petrópolis: Vozes, 1987.

FOUCAULT, Michel. **A ordem do discurso:** aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970. São Paulo: Edições Loyola, 2012.

GHERARDI, S. Gendered organisational cultures: narratives of women travellers in a male world. **Gender, Work and Organization**, v. 3, n. 4, 1996, p. 187-197.

GUERRIER, Yvonne; ADIB, Amel. Gendered Identities in the Work of Overseas Tour Reps. **Gender, Work and Organization**, v.11, n.3, May, 2004.

HALL, Alex; HOCKEY, Jenny; ROBINSON, Victoria. Occupational cultures and the embodiment of masculinity: hairdressing, estate agency and firefighting. **Gender, Work and Organization**, v. 14, n. 6, November, 2007.

HEARN, J.; PARKIN, W. Gender and organizations: a selective review and critique of a neglected area. **Organization Studies**, v. 4, n. 3, 1983, p. 219-242.

HEARN, J.; STRID, S.; HUMBERT, A.; BALKMAR, D. From gender regimes to violence regimes. **Social Politics**, 2020. Disponível em: <https://academic.oup.com/sp/article/29/2/682/5903067>. Acesso em: 12 mar. 2022.

HEARN, J.; SHEPPARD, D.L.; TANCRED-SHERIFF, P.; BURRELL, G. (ed.). **The Sexuality of Organization.** London: Sage, 1989.

HEARN, Jeff; PARKIN, Wendy. **Sex at Work:** The Power and the Paradox of Organisation Sexuality. Brighton: Wheatsheaf Books, 1987.

HOWLETT, M. Moving policy implementation theory forward: A multiple streams/critical juncture approach. **Public Policy and Administration**, 2018, p. 1-26.

KANTER, R.M. **Men and women of the corporation.** New York: Basic Books, 1977.

LACEY, Nicola. Feminist legal theories and the rights of women. In: Knop, Karen, (ed.) **Gender and human rights.** (Collected Courses Of The Academy Of European Law). Oxford University Press: Oxford, 2004, p. 13-56

- LEIDNER, R. Serving hamburgers and selling insurance: gender, work, and identity in interactive service jobs. **Gender & Society**, v. 5, n. 2, 1991, p. 154-177.
- LOMBARDO, E.; MERGAERT, L. Gender mainstreaming and resistance to gender training. A framework for studying implementation. **NORA**, v. 21, n. 4, 2013, p. 296-311.
- LOMBARDO, E.; BUSTELO, M. Sexual and sexist harassment in Spanish universities: policy implementation and resistances against gender equality measures. **Journal Of Gender Studies**, v. 31, n. 1, 2021, p. 8-22.
- MADDOCK, S; PARKIN, D. Gender cultures: women's choices and strategies at work. **Women in Management Review**, v. 8, n. 2, 1993, p. 3-10.
- MADDOCK, Sue. **Challenging women: gender, culture and organization**. Sage Publications, 1999.
- MANNE, K. **Down girl: the logic of misogyny**. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- MARSHALL, Judi. **Women managers: travellers in a male world**. Chichester: Wiley, 1984.
- MILLER, Gloria E. Frontier Masculinity in the oil industry: the experience of women engineers. **Gender, Work and Organization**, v. 11, n. 1, 2004.
- POWELL, A.; BAGILHOLE, B.; DAINITY, A. How women engineers do and undo gender: consequences for gender equality. **Gender, Work and Organization**, v. 16, n. 4, 2009.
- POWELL, G. N. **Handbook of gender and work**. Sage Publications, 1999.
- PROKOS, Anastacia; PADAVIC, Irene. There oughtta be a law against bitches masculinity lessons in police academy training. **Gender, Work and Organization**, v.9, n. 4, 2002.
- ROSA, R.; CLAVERO, S. The challenge of neoliberalism and precarity for gender sensitivity in academia. In: DREW, E; CANAVAN, S. (ed.). **The gender-sensitive university**. A contradiction in terms? London & New York: Routledge, 2020.
- WEST, C. Not just "doctor's orders": directive-response sequences in patients visits to women and men physicians. **Language and Gender: a reader**, 1998, p. 328-353.

- 1 Mulher decadente, Dama de Ferro, Dragão, Princesa ou Virgem (tradução nossa).
- 2 Clube dos Cavalheiros; Portas Fechadas; Ambiente Militar; Ambiente Omisso sobre Gênero; Ambiente de Meritocracia; Ambiente Neutro de Gênero (tradução nossa).
- 3 Jogo honesto (tradução nossa).