



Mulheres na Ciência

---

# Marco Referencial para a Igualdade de Gênero

em Instituições de Ensino  
Superior no Brasil



# Expediente

## British Council

### Andrew Newton

Diretor do British Council no Brasil

### Diana Daste

Diretora de Engajamento Cultural

## Coordenação Editorial

### Vera Oliveira

Gerente Sênior de Educação Superior

### Marcela Gobo

Analista de Serviços Educacionais

## Assistência Geral

### Ramon Santos

Estagiário de Educação

## Equipe de Comunicação

### Fernanda Medeiros

Diretora Regional de Marketing

### Igor Arraval

Gerente Sênior Regional de Marketing das Américas

### Johanna Bermudez

Gerente Sênior Regional de Comunicações

### Amanda Ariela

Analista Regional de Comunicações

## Produção Editorial, Reportage e Edição

### Georgina Brown, Sarah Dickinson-Hyams

Advance HE

### Adalgisa Bozi Soares, Patrícia Rangel,

### Roberta Gregoli

Cuidemos Consultoria e Treinamentos

## Design Gráfico e Diagramação

### Bruno Oliveira, Daniel Ventura,

### Andressa Liberemann

Disarme Gráfico

## Tradução

### Morné Greyling

## Revisão

### Adalgisa Bozi Soares, Marcela Gobo,

### Patrícia Rangel, Roberta Gregoli

Exceto quando indicado, todas as fotos nesta publicação são © British Council.

As opiniões expressas são de responsabilidade dos autores e não representam necessariamente as do British Council.

Apoiamos a paz e a prosperidade construindo conexões, entendimento e confiança entre as pessoas no Reino Unido e em países do mundo todo.

Trabalhamos diretamente com indivíduos para ajudá-los a adquirir as habilidades, a confiança e as conexões para transformar suas vidas e moldar um mundo melhor, em parceria com o Reino Unido.

Nós os apoiamos na construção de redes e na exploração de ideias criativas, no aprendizado do inglês, na obtenção de uma educação de alta qualidade e de qualificações reconhecidas internacionalmente.

Este marco referencial foi comissionado pelo British Council no Brasil como parte do edital “WIS: UK-Brazil Gender Equality Partnerships” de 2021, uma chamada desenvolvida pelo British Council visando influenciar o desenvolvimento de políticas e práticas

institucionais que permitam promover e alcançar a igualdade de gênero na ciência, na tecnologia em instituições de ensino superior e pesquisa no Brasil. O marco referencial foi criado com base na expertise do Advance HE em trabalhos com igualdade de gênero, e adaptado ao contexto brasileiro com o apoio da Cuidemos Consultoria e Treinamentos por meio de uma série de workshops realizados com as instituições beneficiárias do Reino Unido e do Brasil, que lideraram os nove projetos selecionados no edital.

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Bibliotecário responsável: Renato Motta Noviello –  
CRB-8 010426/O

B862m British Council Brasil

Marco referencial para a igualdade de gênero em instituições de ensino superior no Brasil [livro eletrônico] / British Council Brasil. – 1. ed. – São Paulo, SP: British Council Brasil, 2022

PDF: 2.435 Kb.

ISBN 978-65-994942-6-0

1. Política de equidade de gênero. 2. Ensino superior - diversidade. 3. Mulheres na educação. 4. Mulheres - aspectos sociais. 5. Ciência e tecnologia – Brasil. I. British Council Brasil. II. Título.

CDD 370.82

CDU 371.12:396.1

Índice para catálogo sistemático:

1. A mulher na educação 370.82

2. Pessoal docente e de pesquisa 371.12

3. Emancipação das mulheres: igualdade das mulheres 396.1

# Sumário

<b>Carta ao leitor</b> .....	<b>4</b>
<b>Introdução ao Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil</b> .....	<b>8</b>
<b>Princípios</b> .....	<b>12</b>
<b>A importância da diversidade no Ensino Superior e em STEMM</b> .....	<b>15</b>
<b>Autoavaliação e criação de uma equipe de autoavaliação</b> .....	<b>17</b>
<b>Comunicação, Consulta e Engajamento</b> .....	<b>25</b>
<b>Desenvolvimento da coleta e análise de dados</b> .....	<b>32</b>
<b>Plano de Ação Eficaz e Mensurável</b> .....	<b>43</b>
<b>Termos e definições</b> .....	<b>56</b>
<b>Interseccionalidade</b> .....	<b>59</b>
<b>O Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil</b> .....	<b>61</b>
<b>Seção 1: Uma introdução ao trabalho de igualdade de gênero da instituição</b> .....	<b>62</b>
1. Carta de adesão da chefia da instituição .....	62
2. O processo de autoavaliação .....	63
<b>Seção 2: Avaliação do contexto de igualdade de gênero da instituição e, quando relevante, contexto mais amplo de igualdade</b> .....	<b>64</b>
1. Visão geral da instituição e seu contexto .....	64
2. Apoio e promoção de carreiras acadêmicas .....	67
3. Avaliação da cultura, inclusão e pertencimento .....	71
4. Prioridades institucionais para ações futuras .....	73
<b>Seção 3: Plano de ação futuro</b> .....	<b>74</b>
1. Plano de ação .....	74

# Carta ao leitor

A imensa contribuição das mulheres em STEM está sendo gradativamente reconhecida, mas ainda não atingiu sua totalidade. O **Programa Mulheres na Ciência** promove uma ciência mais diversa e com representatividade de gênero para aumentar a presença e influência de mulheres nas carreiras em STEM (do inglês, ciência, tecnologia, engenharia e matemática). Buscamos fortalecer sistemas e promover oportunidades para indivíduos e instituições desenvolverem colaborações sólidas entre o Brasil e o Reino Unido. Fazemos isso por meio de uma abordagem de mudança sistêmica e da facilitação de vínculos mais fortes entre mulheres cientistas e instituições de ciência no Brasil e no Reino Unido, desenvolvendo capacitação nos níveis individual e institucional para influenciar comportamentos e políticas nas agendas de STEM, gênero e liderança. A abordagem do ciclo de vida do projeto guia esta trajetória e leva em conta três dimensões essenciais: **Inspiração, Desempenho e Reconhecimento**. Buscamos transformar padrões de influência e apoiar iniciativas para a liderança e gênero em STEM por meio da troca de boas práticas e do poder das redes baseados no desenvolvimento de capacidades e nas ferramentas necessárias para alcançar objetivos em comum. Essas ações contribuem, por fim, com sistemas de educação superior mais fortes, inclusivos e conectados globalmente, favorecendo o crescimento econômico e social.

Como parte desse objetivo, o British Council apoia o desenvolvimento de um marco referencial para a igualdade de gênero em instituições de ensino superior, ciência e tecnologia no Brasil. O marco referencial, inspirado no Athena Swan Charter, do Reino Unido, visa atuar como um catalisador para uma mudança institucional de longo prazo para enfrentar a discriminação, eliminar práticas e políticas excludentes, e mudar comportamentos no ecossistema da educação superior e da pesquisa. O Athena Swan Charter é um marco utilizado em todo o mundo para apoiar e transformar a igualdade de gênero na educação superior (ES) e na pesquisa. Estabelecido no Reino Unido em 2005 para incentivar e reconhecer o compromisso com o avanço das carreiras das mulheres em ciência, tecnologia, engenharia, matemática e medicina (STEMM), este marco agora está sendo utilizado globalmente para abordar a igualdade de gênero de forma mais ampla, e não apenas as barreiras que impedem as mulheres de progredirem em suas carreiras.

No Brasil, a criação deste marco referencial busca apoiar as Instituições de Ensino Superior (IES) a abordar a sub-representação e desigualdades que as mulheres em geral, e especialmente mulheres negras, indígenas, quilombolas, entre outras, enfrentam em STEMM. Ele foi desenvolvido por instituições britânicas e brasileiras, trabalhando em conjunto para identificar os elementos fundamentais para sua adaptação às realidades locais e específicas do contexto brasileiro, e ferramentas e processos necessários para torná-lo viável, relevante e capaz de gerar impacto.

O presente documento, o marco referencial e seus módulos guia são o resultado de uma série de workshops, trocas, diálogos e experiências das instituições britânicas e brasileiras participantes do edital *Women in Science: UK-Brazil Gender Equality Partnerships*, implementado pelo British Council no Brasil em 2021 e 2022. O principal objetivo deste material é dar apoio a organizações brasileiras em sua trajetória para a promoção da igualdade de gênero e raça, por meio de princípios de igualdade aos quais as instituições possam aderir; um marco referencial para apoiar a coleta de dados comparáveis; e guias para o desenvolvimento de um plano de ação participativo de gênero.

Os dizeres acima consideram as IES bem como organizações de fomento, agências governamentais, e outras instituições que geram influência sobre os ecossistemas da Educação Superior e Pesquisa. Ao apoiar a adoção das ferramentas aplicáveis para desenhar, monitorar e acompanhar processos estruturados, buscamos, também, engajar e influenciar a responsabilidade transversal entre os setores para uma ciência mais diversa e representativa.



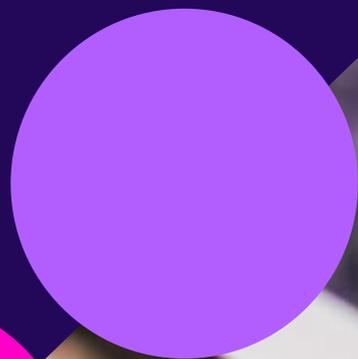
**Diana Daste**  
Diretora de Engajamento Cultural  
Foto por: Frank Noon

# Notas de Orientação





# Introdução ao Marco Referencial para a Igualdade de Gênero



O British Council está apoiando o desenvolvimento de um marco referencial para a igualdade de gênero em instituições de ensino superior, ciência e tecnologia no Brasil. O marco visa a atuar como um catalisador, instigando mudanças sistêmicas e culturais de longo prazo para enfrentar a discriminação, eliminar práticas e políticas excludentes e mudar comportamentos no ensino superior e na pesquisa no Brasil.

Apesar do trabalho diligente de instituições individuais de ensino superior e organizações setoriais, a discriminação sistêmica continua a existir globalmente, com dinâmicas específicas em diferentes localidades. As evidências indicam que práticas excludentes enraizadas são entraves às carreiras de mulheres e especialmente de mulheres negras, indígenas, quilombolas e de outros grupos sub-representados e historicamente marginalizados. As questões complexas e muitas vezes sensíveis que precisam ser abordadas para a promoção de igualdade de gênero e raça no ensino superior (ES) e na pesquisa exigem uma abordagem estratégica que introduza mudanças institucionais culturais e sistêmicas.

O Athena Swan Charter é um marco utilizado para apoiar e atingir a igualdade de gênero no ensino superior e na pesquisa. Estabelecido em 2005 no Reino Unido para encorajar e reconhecer o compromisso com o avanço das carreiras das mulheres em ciência, tecnologia, engenharia, matemática e medicina (STEMM), este marco agora está sendo utilizado globalmente para abordar a igualdade de gênero e a interseccionalidade de forma mais ampla, e não apenas as barreiras que impedem as mulheres de progredirem em suas carreiras.

Atualmente, existem versões do marco Athena Swan em operação no Reino Unido, Irlanda, Austrália, EUA, Canadá e Índia. Cada versão foi contextualizada localmente, mas todos os marcos seguem tendo muitos pontos em comum, o que garante que sejam globalmente comparáveis:

- 1. Cada marco referencial para a igualdade é baseado em um conjunto de princípios;**
- 2. A autoavaliação das instituições candidatas sustenta os marcos utilizados globalmente, com cada uma delas criando equipes de autoavaliação (EAs) para verificar os desafios e oportunidades de igualdade;**
- 3. Espera-se que as instituições realizem atividades de engajamento em sua comunidade, incluindo consultas, como pesquisas, grupos focais ou entrevistas, e análises de dados quantitativos e qualitativos, que são fundamentais para garantir que o processo de autoavaliação seja baseado em evidências;**
- 4. O uso de evidências para desenvolver planos de ação direcionados é comum para todos os marcos;**
- 5. Cada marco compartilha o reconhecimento da importância do feedback e do monitoramento da eficácia, usando sistemas de avaliação de pares;**
- 6. Cada marco compartilha o objetivo de fazer com que as instituições candidatas partam da avaliação dos desafios à ação.**

O presente marco referencial para a Igualdade de Gênero foi criado para apoiar as Instituições de Ensino Superior (IES) no Brasil a enfrentar a sub-representação e as desigualdades que mulheres, de modo geral, e mulheres negras enfrentam em ciência, tecnologia, engenharia e matemática e medicina (STEMM).

De janeiro a março de 2022 foram realizados workshops com 18 IES brasileiras e nove IES do Reino Unido como parte do projeto do British Council **Women in Science: UK-Brazil Gender Equality Partnerships Call 2021**. Esses workshops permitiram a coleta de informações básicas e elementos para informar o desenvolvimento do presente Marco, bem como as orientações constantes no módulo de apoio.

O principal objetivo deste marco é apoiar as IES brasileiras a iniciar um processo de autoavaliação e reflexão, permitindo que coletem e analisem dados, identifiquem desigualdades, desafios e oportunidades para a progressão das mulheres em STEMM nas suas organizações, desenvolvam planos de ação específicos em resposta às conclusões da autoavaliação e implementem as ações de maneira adequada e bem-sucedida

Além disso, espera-se que o marco:

- **Fomente uma cultura de autorreflexão relacionada à Equidade, Diversidade e Inclusão (em inglês, EDI) de forma mais ampla;**
- **Crie uma cultura de trabalho relacionado a gênero e EDI baseado em evidências, utilizando dados qualitativos e quantitativos;**
- **Aborde os principais desafios que representem barreiras à progressão na carreira de todos e todas;**
- **Crie comunidades de prática em todo o Brasil e no Reino Unido para o compartilhamento de aprendizados, boas práticas e ferramentas.**



Como participantes do processo, as instituições criarão uma Equipe de Autoavaliação (EA) e se envolverão com suas comunidades internas e externas. As instituições participantes devem investigar e analisar suas políticas, práticas e culturas para melhorar a experiência de mulheres negras, indígenas, quilombolas e de outros grupos sub-representados e historicamente marginalizados em suas instituições, fortalecer a pesquisa e o ensino de excelência e promover a diversidade no recrutamento e na retenção de funcionários, funcionárias e estudantes.

O marco incentivará as instituições a considerar seu atual progresso em relação a EDI e STEM, e elencar suas prioridades com base em seus desafios e oportunidades atuais. O processo, embora orientado, dá às instituições autonomia para identificar os desafios e lacunas específicos de seu contexto e desenvolver ações e iniciativas específicas a ele.

Uma compreensão profunda e interseccional sobre desigualdade, discriminação e exclusão é necessária para se alcançar uma mudança cultural. As instituições participantes são incentivadas a realizar atividades de comunicação e engajamento que sejam significativas e inclusivas, com a participação de mulheres negras, indígenas, quilombolas e de outros grupos sub-representados e historicamente marginalizados e desfavorecidos em suas instituições. A comunicação e o engajamento são parte integrante do processo de autoavaliação e são cruciais para

o entendimento dos desafios e das oportunidades de uma instituição, fornecendo uma justificativa clara para a ação e para a implementação bem-sucedida de ações.

Nesta fase de desenvolvimento, não há um processo de avaliação ou revisão por pares anexado ao marco. No entanto, espera-se que, se o marco for bem-sucedido em seus objetivos e o projeto em geral tenha sucesso, que uma avaliação por pares seja desenvolvida no futuro para que as instituições participantes do marco possam ser avaliadas e receber feedback e reconhecimento por seu trabalho.

O presente marco é sustentado por um conjunto de princípios desenvolvidos por meio de consulta às 18 instituições brasileiras do projeto. Esses princípios definem os compromissos que as instituições participantes se comprometem a cumprir, além de fornecer uma base para o trabalho a ser realizado e representar as ambições compartilhadas por todas as pessoas envolvidas no marco.

A colaboração e a cooperação são princípios orientadores fundamentais do marco e devem ser consideradas essenciais em todo o processo. As instituições participantes devem compartilhar suas experiências e aprendizados umas com as outras, tanto as bem-sucedidas quanto as malsucedidas.

# Princípios



A participação neste marco é voluntária. O Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil é baseado em dez princípios-chave. Ao decidir implementar o marco, as instituições se comprometem a adotar tais princípios em suas políticas, práticas, planos de ação e cultura.

As instituições participantes são incentivadas a utilizar estes princípios para guiar e estruturar seu trabalho de promoção da igualdade e enfatizar seu compromisso contínuo com a promoção da igualdade de gênero e com ações mais amplas que promovam equidade, diversidade e inclusão para apoiar funcionários e funcionárias, estudantes e a comunidade em geral:

- 1. Reconhecemos que a academia não conseguirá atingir todo o seu potencial a menos que possa se beneficiar dos talentos de todos e todas;**
- 2. Firmamos o compromisso de promover a igualdade de gênero e raça na academia, particularmente ao endereçarmos as perdas de mulheres negras, indígenas, quilombolas e de outros grupos sub-representados e historicamente marginalizados ao longo de suas carreiras e a ausência de mulheres de postos acadêmicos seniores.**

- 3. Firmamos o compromisso de abordar a representação desigual de gênero e raça em todas as áreas acadêmicas. Neste ponto, reconhecemos as diferenças entre as diversas disciplinas e áreas do conhecimento, incluindo a taxa de evasão particularmente alta de mulheres na ciência, tecnologia, engenharia, matemática e medicina (STEMM);**
- 4. Firmamos o compromisso de combater as desigualdades salariais de gênero e raça;**
- 5. Firmamos o compromisso de combater a intimidação e o assédio, incluindo o assédio moral e o sexual e a violência de gênero;**
- 6. Firmamos o compromisso de remover os obstáculos enfrentados pelas mulheres, especialmente mulheres negras, indígenas, quilombolas, com deficiência e de outros grupos sub-representados e historicamente marginalizados e mulheres que tenham responsabilidades de cuidado em momentos importantes de desenvolvimento e progressão de suas carreiras, incluindo a transição do doutorado para uma carreira acadêmica sustentável;**



# A importância da diversidade no Ensino Superior e em STEMM



O ensino superior e a produção científica são mais relevantes, confiáveis, inovadores e rigorosos quando incluem e são estruturados a partir de perspectivas, fontes de conhecimento e informação múltiplas e examinam considerações diversas e cruzadas, além de impactos potenciais.

O ensino superior e a produção científica são fortalecidos pela construção de ambientes acolhedores e inclusivos. Mudanças sistêmicas e na cultura institucional são necessárias para abordar as barreiras que dificultam o acesso e a experiência de grupos sub-representados no ensino superior e na pesquisa de forma global.

A ciência e a pesquisa não podem atingir todo o seu potencial a menos que possam se beneficiar dos talentos de todos e todas.

**As vantagens das práticas de EDI no ensino superior e na pesquisa incluem:**

- **Aumento da satisfação de funcionários, funcionárias e estudantes no ensino superior e na pesquisa;**
- **Maior engajamento dos funcionários e funcionárias, resiliência, confiança e habilidades de liderança;**
- **Inteligência coletiva aprimorada em nível institucional, criatividade e resolução de problemas, qualidade do trabalho acadêmico e complexidade da pesquisa;**
- **Excelência em pesquisa, qualidade da tomada de decisão e desempenho organizacional;**
- **Um ambiente de trabalho atraente para candidatos e candidatas a vagas de emprego e estudantes;**
- **Reconhecimento público como instituição determinada a apoiar todas as pessoas que fazem parte de sua comunidade por meio desses resultados tangíveis do trabalho de EDI.**

# Autoavaliação e criação de uma equipe de autoavaliação



A participação bem-sucedida neste processo requer que as instituições assumam uma responsabilidade coletiva em abordar as desigualdades sistêmicas e incorporar valores de igualdade e não discriminação no ensino superior e na pesquisa.

O marco exigirá estruturas e processos que sustentem e reconheçam o trabalho de igualdade de gênero e, quando relevante, um trabalho de igualdade mais amplo para abordar a interseção de gênero com marcadores sociais de discriminação como raça, etnia, deficiência, origem, idade, entre outros. Como parte deste processo, todas as IES participantes devem passar por uma autoavaliação conduzida por uma equipe representativa e informada de funcionários, funcionárias e corpo discente.

## Equipe de autoavaliação (EA)

Para participar deste processo, a instituição participante precisará estabelecer uma equipe de autoavaliação forte e eficaz. Uma EA eficaz e uma autoavaliação completa são essenciais para o sucesso da implementação de marcos de igualdade e, fundamentalmente, para a eficácia do processo.

As pessoas que compõem a EA devem ter uma compreensão clara do marco e de seus princípios.

**A EA é responsável por:**

- **Coletar, processar e analisar dados;**
- **Consultar a comunidade.**
- **Desenvolver e avaliar ações.**
- **Comunicar resultados, atividades, progresso e impacto.**

**Esta nota de orientação sobre a formação de uma equipe de autoavaliação traz informações sobre a estrutura, a composição, a liderança, as atividades e a sustentabilidade da EA.**

- **Estrutura da EA.**
- **Composição da EA.**
- **Liderança da EA.**
- **Atividades da EA.**
- **Atividades e considerações adicionais.**

## Estrutura da EA

A melhor forma de estruturar a EA depende de cada instituição: ela pode atuar como um comitê independente que informa estruturas organizacionais mais amplas ou pode ser um subgrupo de um comitê de ampla atuação, por exemplo.

Pode-se formar uma EA grande com subgrupos menores para desenvolver atividades específicas ou uma EA responsável por todas as tarefas. Para garantir sua eficácia e, ao mesmo tempo, manter uma representação adequada, uma estrutura mais complexa pode ser uma melhor opção; por exemplo, uma equipe menor e um grupo de trabalho maior.

A linha hierárquica também é importante e é exclusiva de sua instituição. A EA não é um grupo de revisão e, portanto, deve ter autoridade para tomar decisões para conduzir o trabalho de igualdade. Sua linha hierárquica deve refletir esse status.

A garantia de que a EA tenha esse status será parcialmente determinada por quem está na equipe, quem é a pessoa nomeada para liderá-la, e como funciona a escolha e a nomeação de cada participante.

## Composição da EA

Aconselha-se que seja realizada uma chamada aberta para a composição da EA, mas é provável que a instituição considere que representantes de certos órgãos devem necessariamente fazer parte dela, como por exemplo, representantes da reitoria, pró-reitoria, diretoria/coordenadoria/comissão de diversidade ou de direitos humanos etc.

A equipe deve incluir pessoas de diversas origens e com diferentes experiências de maneira a refletir o perfil da instituição, considerando os fundamentos de igualdade consagrados na Constituição brasileira, bem como a interseccionalidade. É essencial que a composição da EA não resulte em uma sobrecarga de trabalho para os grupos sub-representados.

É provável que a instituição também precise selecionar pessoas específicas para determinadas funções, podendo elas representar um determinado departamento ou disciplina, um grupo de funcionários e funcionárias ou estudantes, ou pessoas com habilidades ou conhecimentos relevantes. Ao determinar a participação em uma EA, deve ser considerado o seguinte:

- **As EAs devem incluir pessoal acadêmico, administrativo, gerencial e de apoio, pesquisadores e pesquisadoras e estudantes em diferentes graus, níveis e tipos de contrato, e ser representativas da instituição;**
- **A equipe deve incluir pelo menos uma pessoa de cada uma das faculdades, institutos ou outros grupos de alto nível da instituição.**

O objetivo é que cada uma das principais áreas da instituição tenha representantes na EA.

**A diversidade de habilidades também será bem-vinda na EA, incluindo:**

- **Conhecimento e experiência na promoção da igualdade, que pode ser uma combinação de experiências vividas ou adquiridas por meio de pesquisa e atividade acadêmica. As EAs também podem contar com especialistas externos para**

É provável que alguns membros e membras integrantes da EA tenham experiência e conhecimento sobre promoção de igualdade, enquanto outras pessoas participem dela em razão de sua função ou experiência e conhecimento em outras áreas. Por esse motivo, pode ser útil que elas participem de treinamento ou de rodas de conversa sobre igualdade, diversidade e inclusão.

Como acontece com qualquer comitê ou equipe, pode ser difícil determinar o número ideal de integrantes para discussões eficazes, tomada de decisões e distribuição da carga de trabalho. Não há um número exato de participantes da EA, pois isso pode variar de acordo com os requisitos e as necessidades de cada instituição.

**complementar a equipe onde houver lacunas;**

- **Conhecimento e experiência em análise de dados qualitativos e quantitativos;**
- **Experiência com avaliação e gestão de projetos;**
- **Escrita reflexiva;**
- **Planejamento de ações.**

## Liderança da EA

O papel da liderança da EA é crucial, pois ela representa o compromisso público com a igualdade, e deve ser desempenhado por alguém que compreenda as questões da instituição e o significado por trás dos princípios. A liderança é responsável por:

- **Servir como embaixador ou embaixadora e porta voz da EA;**
- **Fomentar ações e incentivar as pessoas por meio do marco;**
- **Garantir que todas as pessoas integrantes da EA assumam responsabilidade pela conclusão das tarefas e recebam responsabilidade proporcional;**

Manter o equilíbrio de poder dentro da EA, garantindo que todos e todas possam dar sua opinião e que vozes mais fortes e hierarquicamente superiores não sobrepujem as discussões e as decisões

## Atividades da EA

A EA deve se reunir ao longo dos processos de autoavaliação, bem como nas fases de implementação e avaliação. No entanto, a frequência das reuniões dependerá de uma série de fatores, como o apoio e as informações já disponíveis para a EA.

As reuniões podem ter diversos formatos e podem ser virtuais ou presenciais. Além disso, as atividades da EA podem incluir participação em treinamentos e eventos relevantes, participação em consultas ou outras iniciativas internas ou externas que ajudem a impulsionar as atividades de promoção de igualdade.

Não há um número exato de reuniões que uma EA deva realizar; as instituições devem ter suas próprias normas e orientações sobre a atuação dos comitês. As EAs devem se reunir com frequência suficiente de modo a garantir o ritmo na condução dos trabalhos de promoção de igualdade, e não com tanta frequência que venha a sobrecarregar os integrantes.

# Atividades e considerações adicionais

Existem outras considerações para apoiar a eficácia da EA e garantir que ela tenha um funcionamento inclusivo.

São considerações logísticas, tais como:

- Quantas reuniões ou atividades relacionadas serão realizadas, quando e onde acontecerão e qual a sua duração?
- Quem decidirá a agenda das reuniões da EA, especialmente a da primeira reunião?
- As reuniões da EA terão ata? Quem ficará responsável pelo registro da ata? Qual será o apoio dado ao secretariado das reuniões?
- Como a EA comunicará o trabalho e o progresso da equipe para a comunidade geral da instituição/subunidade, incluindo as equipes de gestão sênior e comitês?

Também é preciso levar em consideração a adoção de processos robustos, transparentes e responsáveis para a implementação do marco. As instituições e as EAs devem levar em consideração:

- Como a participação na EA será formalmente reconhecida e recompensada, por exemplo, por meio da avaliação de desempenho ou em oportunidades e processos de progressão e promoção;
- Quais recursos estarão disponíveis para as pessoas integrantes da EA, por exemplo, alocação formal de carga de trabalho (por meio de um modelo de carga de trabalho ou similar) ou acesso a uma equipe de apoio exclusiva para participantes da EA;
- Quais formas de reconhecimento público estarão disponíveis para integrantes da EA.

## Sustentabilidade da EA

Também é importante considerar como a EA evoluirá ao longo do tempo, equilibrando a renovação de integrantes de modo a garantir a continuidade do grupo. Pode ser útil fazer um rodízio de integrantes para que mais pessoas tenham a oportunidade de participar da EA. Também é preciso considerar como a memória institucional da EA será mantida; por exemplo, pode ser necessário escalonar a rotação de funções ou ter um período de transição entre integrantes.

Ao pensar em como garantir a sustentabilidade das atividades de autoavaliação, a instituição deve estabelecer mecanismos e estruturas de governança para a implementação e a avaliação do plano de ação ao longo de sua implementação. Deve-se considerar quem será responsável pelo sucesso da implementação e da avaliação do plano de ação, bem como pela operacionalização geral das ações.

## Onde obter mais informações?

As instituições britânicas com as quais sua instituição estabeleceu parceria já realizaram um extenso trabalho de autoavaliação como parte de sua trajetória no Athena Swan Charter e poderão apoiá-los na criação de sua EA e com os processos de autoavaliação.



# Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil

## Perguntas orientadoras para participantes:

1. Instituições britânicas: sistematizem sua experiência com EA.
  - a. Explique a estrutura de sua EA e reflita sobre os fatores determinantes para a atual estrutura da EA.
  - b. Quais foram os aprendizados de sua instituição ao longo da operacionalização da EA?
  - c. Quais são as principais atividades da EA, e como sua instituição as realiza?
2. Instituições brasileiras: identifiquem escritórios e entes da comunidade acadêmica que poderiam compor a EA de sua instituição.
  - a. Há experiências e iniciativas em sua universidade que possam informar e influenciar a EA?
  - b. Quais escritórios e entes da comunidade acadêmica podem contribuir para a EA?
  - c. Quais estratégias podem ser criadas para garantir que a EA seja diversa e inclusiva, sem sobrecarregar as mulheres?
3. Instituições brasileiras e britânicas em conjunto: organizem uma atividade de troca de conhecimento para compartilhar o trabalho acima e elaborar um cronograma para a criação da EA nas instituições brasileiras.

# Comunicação, Consulta e Engajamento



A consulta e o envolvimento da comunidade acadêmica, composta por colaboradores, colaboradoras e estudantes, são cruciais para a implementação bem-sucedida de iniciativas de igualdade de gênero e raça e do Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil. Cada integrante da comunidade acadêmica terá suas próprias opiniões sobre as prioridades de igualdade de gênero e raça da instituição e entender sua disposição para a realização deste trabalho é útil para desenvolver e comunicar ações e prioridades. Sem boa comunicação e engajamento, a instituição não terá bons dados qualitativos.

Além disso, o nível de conscientização sobre igualdade de gênero e raça varia dependendo da instituição e pode variar também entre os entes da comunidade acadêmica. Em alguns casos, será necessário conscientizá-la sobre a relevância do tema – e entender a importância da igualdade de gênero e raça será a chave para obter adesão institucional. Algumas estratégias úteis para alcançar bons resultados incluem:

- **Além de estatísticas, utilizar histórias pessoais para ilustrar desafios e barreiras enfrentados;**
- **Mobilizar membros e membras seniores que gozem de determinados privilégios (por exemplo, professores homens, brancos) para atuarem como aliados;**
- **Mobilizar pessoas/líderes influentes fora da comunidade acadêmica para conscientizar a comunidade sobre a importância da igualdade de gênero e raça;**

- **Focar nos benefícios da promoção da igualdade de gênero e raça para a instituição e não apenas nos pontos falhos.**

## Consulta e engajamento no processo de autoavaliação

O processo de autoavaliação institucional deve incluir detalhes de como a equipe de autoavaliação (EA) realizou consultas em todos os níveis da instituição, incluindo detalhes sobre quais atividades de consulta e engajamento foram realizadas, como e quando. Cada instituição e sua EA devem determinar que tipo de atividade de engajamento e consulta utilizar.

O tipo de consulta realizada pode depender do tamanho da instituição participante e da possibilidade ou não de obter dados significativos desagregados por gênero. A realização de múltiplas atividades de consulta é esperada.

Segue uma lista não exaustiva de exemplos dessas atividades:

- **Questionário** – se um questionário for aplicado, forneça detalhes (mantendo a anonimidade das respostas) sobre taxas de respostas agregadas por gênero e raça; categoria de respondentes (funcionário/funcionária, docente, ou estudante, por exemplo); quem conduziu as pesquisas e quando elas ocorreram;
- **Grupos focais** – se houver grupos focais, forneça detalhes sobre quem os organizou, quais as categorias profissionais e/ou acadêmicas das pessoas que participaram, composição de gênero e raça das pessoas entrevistadas, os temas abordados e quando ocorreram.
- **Entrevistas individuais estruturadas ou semiestruturadas** – se entrevistas forem realizadas, forneça detalhes sobre quem as conduziu, qual foi a composição de gênero e raça e categorias profissionais e/ou acadêmicas das pessoas entrevistadas, os temas abordados e quando ocorreram;
- **Assembleias abertas** – se reuniões em formato de assembleia forem realizadas, forneça detalhes sobre quem liderou a reunião, número de participantes e sua composição de gênero e raça e as categorias profissionais, quais foram os temas principais e quando ocorreram;
- **Discussões em mesa redonda** – se forem realizadas mesas redondas, forneça detalhes sobre quem participou (desagregados por gênero e grupo de entes acadêmicos) funcionários/as), quem facilitou as discussões, tema(s) abrangente(s) e quando elas ocorreram.

A instituição deve ter um plano de comunicação idealizado em torno do processo de consulta e engajamento. Toda a comunidade acadêmica precisará entender o objetivo da atividade de consulta e o processo do marco em geral, a fim de se envolver totalmente. Para maximizar as taxas de resposta e a qualidade dos dados coletados é importante garantir que as pessoas se sintam seguras para responder às consultas e entender seus benefícios, confiando que a EA vá utilizar os resultados de maneira apropriada.

É importante considerar o momento para a realização dos exercícios de consulta e é aconselhável que as instituições participantes reflitam cuidadosamente sobre quando realizar a consulta para obter a melhor taxa de resposta possível. Por exemplo, se a sua pesquisa for realizada logo após outra pesquisa semelhante, a EA pode considerar combiná-las.



## Uso dos resultados da consulta no marco referencial

Não se espera que, ao adotar o marco, a instituição forneça todo o seu banco de dados de pesquisas ou outros tipos de consultas, mas sim que faça referência aos resultados das pesquisas e consultas para o preenchimento dos documentos do marco. Os dados – tanto quantitativos quanto qualitativos – resultantes da consulta a funcionários e funcionárias fornecem um contexto valioso e facilitam a compreensão das informações solicitadas. A consulta à comunidade acadêmica também permite identificar a lógica para ações específicas do plano de ação. A consulta realizada como parte do processo inicial de autoavaliação é vital para que as instituições entendam seus desafios e oportunidades atuais. Embora outros ciclos de coleta de dados, pesquisa e análise sejam esperados no futuro, um plano de ação não deve depender estritamente de autoavaliações adicionais.

A consulta a indivíduos de fora da instituição também é recomendada, na figura de uma revisora externa formal ou informal que possa ler o marco e/ou planos de ação, apresentações de atuais detentores do Athena Swan, etc.

Recomenda-se a consulta externa para que a instituição tenha acesso a mais expertise e visto que os indivíduos externos podem ter maior capacidade de identificar onde as explicações não estejam claras para pessoas que não fazem parte daquela instituição.

Aqui estão algumas perguntas orientadoras sobre temas a serem considerados no desenvolvimento de uma estratégia de consulta e engajamento:

## Políticas institucionais

- **Funcionários e funcionárias estão cientes das políticas institucionais, por exemplo, licença maternidade/parental, progressão de carreira, trabalho flexível, recrutamento, avaliações, comitês e estruturas de governança?**
- **Onde as políticas de recursos humanos e colaboradores são mantidas, o quadro de funcionários tem conhecimento de onde estão, são fáceis de localizar?**
- **O que os funcionários e as funcionárias dizem sobre como encontrá-las?**

## Implementação das políticas institucionais

- **Como a instituição garante a implementação consistente de suas políticas?**
- **As pessoas em cargos de direção recebem treinamento sobre a implementação das políticas institucionais?**
- **Como gerentes e equipes são informados sobre as mudanças nas políticas?**
- **O que os funcionários e funcionárias acham da consistência na implementação dessas políticas?**

## Canais de comunicação

- **Quais são os canais de comunicação institucional? Eles são eficazes?**
- **Funcionários e funcionárias acessam todos os e-mails e participam de todas as reuniões de equipe?**
- **Como funcionários e funcionárias gostariam de ser informados sobre as mudanças nas políticas e institucionais e na instituição?**

## Feedback

- Como o feedback da equipe é coletado e utilizado?
- Como os resultados do feedback de funcionários e funcionárias são comunicados?
- O que os funcionários e funcionárias relatam sobre a realidade da política institucional e dos procedimentos?
- O que gostariam de mudar?



# Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil

## Perguntas orientadoras para participantes:

1. Instituições britânicas: sistematizem sua experiência com comunicação e engajamento
  - a. Explique as atividades de consulta implementadas, a fundamentação de suas escolhas, os resultados e aprendizados obtidos com o processo;
  - b. Explique como desenvolveram uma estratégia de comunicação sobre o Athena Swan Charter;
  - c. Explique como os dados de consulta aos funcionários e funcionárias foram usados;
  - d. Discuta sobre os canais de comunicação

institucional estabelecidos em sua instituição e como eles contribuíram para sua estratégia de igualdade de gênero.

2. Instituições brasileiras: avaliem as estratégias de comunicação e engajamento disponíveis em suas instituições e identifique oportunidades de melhorias
  - a. Analise como a consulta aos funcionários, funcionárias e estudantes normalmente acontece e como (caso se aplique) o feedback dessas consultas gera mudanças de políticas e procedimentos;
  - b. Avalie se os canais de comunicação existente são efetivos e garantem que funcionários, funcionárias e estudantes estejam cientes das políticas e procedimentos que promovem a igualdade e a não-discriminação;
  - c. Averigue se há iniciativas em sua instituição que promovam o engajamento dos funcionários, funcionárias e estudantes, e como podem ser melhorados.
3. Instituições brasileiras e britânicas em conjunto: organizem uma atividade de troca de conhecimento para compartilhar o trabalho acima e elaborar uma versão preliminar da estratégia de comunicação e engajamento nas instituições brasileiras.

# Desenvolvimento da coleta e análise de dados



O Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil exige que as IES participantes realizem processos transparentes de autoavaliação para garantir que as prioridades, intervenções e ações sejam baseadas em evidências e informem um desenvolvimento contínuo.

Em outras palavras, o reconhecimento dos problemas e das oportunidades enfrentados pelas IES participantes deve ser baseado em evidências e requer a coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos. Como parte deste processo, as instituições participantes devem coletar dados de monitoramento para medir, entender e relatar desafios e progressos em relação à igualdade.

**Nesta seção sobre desenvolvimento da coleta e análise de dados serão apresentadas recomendações sobre os seguintes temas:**

- **Por que devemos coletar dados de igualdade;**
- **Os tipos de dados com os quais se pode trabalhar;**
- **Os objetos de investigação e justificativa;**
- **Métodos;**
- **Ética e proteção de dados;**
- **Avaliação e análise de dados;**
- **Apresentação de dados.**

## Por que devemos coletar dados de igualdade?

Para abordar as desigualdades existentes em relação a funcionários, funcionárias e estudantes, é preciso identificá-las e compreendê-las. Uma das maneiras mais precisas e confiáveis de se fazer isso é coletar dados de cada uma das instituições.

Os dados ajudam a conhecer melhor as desigualdades dentro de nossas instituições. Eles podem destacar diferentes experiências e ajudar a direcionar o suporte, o que funciona como apoio no reconhecimento das barreiras existentes, além de ajudar a identificar lacunas de informação. É por meio da coleta e da análise de dados que é possível compreender plenamente a situação atual de cada instituição e identificar o que é preciso mudar.

Depois de identificar o que é preciso mudar, os dados podem ajudar a avaliar o impacto das intervenções e monitorar o progresso rumo à igualdade. Isso, por sua vez, também cria um registro da história dessa trajetória dentro da instituição.

## Tipos de dados

De modo geral, existem dois tipos de dados com os quais se pode trabalhar: dados quantitativos e dados qualitativos.

**Os dados quantitativos** são expressos por meio de números. Os métodos de coleta de dados quantitativos incluem pesquisas e questionários que podem ser usados para produzir informações estatísticas.

É possível que sua instituição já colete dados quantitativos (em grande escala). Em alguns casos, tal prática pode ser acessível e útil, evitando assim a necessidade de coletar dados quantitativos adicionais.

Por exemplo, as instituições geralmente produzem dados por meio de pesquisas de pessoal, sistemas de RH, formulários de admissão e avaliações de estudantes. Ver o que está disponível centralmente pode ser um ótimo ponto de partida antes de iniciar uma nova coleta de dados.

**Os dados qualitativos** são expressos por meio de palavras. Os métodos de coleta de dados qualitativos incluem entrevistas e grupos focais e geralmente essas informações podem ser apresentadas como citações ou narrativas.

Por exemplo, algumas instituições podem ter depoimentos de funcionários e funcionárias ou conduzir grupos focais por outros motivos. Como esse tipo de dado tende a ser um pouco mais específico ao tópico, talvez seja necessário realizar um exercício de coleta específico, voltado aos objetivos do marco referencial.

Diferentes tipos de dados geralmente são usados para diferentes propósitos e cada qual é valioso à sua maneira. Os dados quantitativos podem ser usados para mostrar tendências, prevalência e padrões. Como podem envolver um grande universo amostral, esse tipo de dado pode ser útil para mostrar uma forte representação da população sob análise. Os dados qualitativos, por outro lado, podem trazer um olhar mais sutil e detalhado. Eles podem ser usados para explorar informações mais descritivas e conceituais, como experiências ou opiniões. O tipo de dados que você precisa dependerá do que você está tentando descobrir e das informações às quais você ainda não tem acesso.

Por exemplo, você pode já ter dados quantitativos disponíveis, mas pode não ter perspectivas mais direcionadas às pessoas. A realização de um grupo focal seria uma ótima maneira de obter uma reflexão mais pessoal e particular.

## Métodos

Escolher o método certo é importante, pois afeta o tipo de dados a serem coletados. Considere o tipo de informação que você está procurando e o tipo de informação que você ainda não tem. É possível que algumas instituições já coletem dados de pesquisa em larga escala, então pode ser que faltem dados qualitativos que venham a oferecer uma perspectiva mais detalhada e diferenciada. Pense na capacidade de coleta de dados da sua instituição e nos tipos específicos de contribuições necessários. Entrevistas individuais podem apresentar estudos de caso úteis e grupos focais podem permitir que todas as pessoas envolvidas discutam suas experiências.

Considere também a capacidade das pessoas responsáveis pela coleta de dados. Por exemplo, pode ser aconselhável esperar até depois do período de provas para coletar dados sobre o corpo docente.

É importante escolher métodos que sejam realistas e factíveis dentro dos parâmetros de trabalho com sua população-alvo. Lembre-se de que nem todas as abordagens serão adequadas para todos os grupos. Dados quantitativos em grande escala podem ser fáceis de coletar para uma grande instituição, enquanto uma instituição menor pode ter dificuldades para obter

respostas suficientes para que tal abordagem seja válida. Muitas vezes, uma abordagem de método misto pode ser melhor, pois permite uma visão geral e mais detalhada.

Certos grupos também podem ter diferentes necessidades de acessibilidade. Certifique-se de que a coleta de dados leve isso em consideração e forneça opções acessíveis para o fornecimento de informações.

Por exemplo, uma pesquisa on-line pode precisar de ajustes para pessoas com deficiência visual. Alguns funcionários e funcionárias podem trabalhar em postos sem mesa de trabalho ou não ter acesso fácil à TI e, portanto, podem requerer acesso a pesquisas impressas.

## Ética e proteção de dados

A instituição deve comunicar claramente as informações sobre a coleta de dados com as pessoas que estão participando dela. Obter consentimento é importante; as pessoas que participam da coleta de dados e fornecem informações precisam saber para que os dados serão utilizados e como serão protegidos.

A coleta de dados deve seguir os regulamentos de proteção de dados vigentes durante todo o processo de coleta, análise e armazenamento. A proteção de dados não é apenas um requisito a ser cumprido; os dados podem ser algo poderoso e é importante proteger as pessoas que os estão fornecendo.

Considere a confidencialidade em uma escala menor também. Por exemplo, se estiver trabalhando com uma equipe pequena, podem ser necessárias etapas extras para garantir a confidencialidade de participantes, como empregar facilitadores ou facilitadoras externos ou garantir que as perguntas das pesquisas sejam feitas de forma a garantir o anonimato. Alguns métodos podem não ser apropriados neste caso, por exemplo, um grupo focal dirigido ao corpo docente pode não ser o melhor método, pois as pessoas podem ficar nervosas para se manifestarem na frente de seus colegas.

## Incentivando a divulgação

A coleta de dados para fins de igualdade pode ser uma questão delicada e as taxas de retorno podem ser baixas no início. No entanto, com o tempo, em um ambiente seguro e favorável, as taxas de retorno devem aumentar e a qualidade e a validade dos dados melhorar.

As instituições devem tomar medidas para apoiar e incentivar a divulgação quando necessário. Vários fatores podem influenciar a decisão de um indivíduo de divulgar informações sobre igualdade, incluindo:

- **Compreensão da relevância da informação solicitada para a organização;**
- **Disponibilidade de informações sobre a finalidade, uso e confidencialidade dos dados de igualdade coletados;**
- **Oportunidades para divulgar informações de modo contínuo;**
- **Compreensão da relevância dessa divulgação para seu trabalho ou estudo;**
- **A cultura da instituição – se é percebida como aberta e inclusiva ou se há preocupações com preconceito ou discriminação (direta ou indireta) ou com a transparência de processos e práticas;**
- **Se as pessoas se relacionam com as categorias e temas disponíveis nos formulários de monitoramento de igualdade.**

Funcionários, funcionárias e estudantes são mais propensos a se envolverem com um exercício de equidade, diversidade e inclusão se o virem como parte integrante da estratégia da instituição para a promoção da inclusão e da acessibilidade. Instituições,

departamentos e unidades profissionais podem adotar várias medidas práticas para aumentar a divulgação:

- **Garantir suporte visível e ativo da direção;**
- **Tornar os compromissos de equidade, diversidade e inclusão visíveis no campus e nas comunicações, por meio de imagens e textos e em fóruns e eventos públicos;**
- **Compartilhar exemplos de como as informações de igualdade coletadas informaram a ação e ajudaram a remover barreiras para funcionários, funcionárias e estudantes;**
- **Comemorar as conquistas para garantir que funcionários, funcionárias e estudantes se sintam otimistas em relação ao monitoramento da igualdade e confiantes de que ele será benéfico;**
- **Incluir perguntas que demonstrem o compromisso da instituição em entender as questões que afetam grupos específicos. Isso pode estimular a equipe a reconhecer os benefícios da divulgação. Por exemplo: ‘A instituição permite que você cumpra suas obrigações religiosas enquanto trabalha?’; ‘Queremos que nosso local de trabalho seja inclusivo e acolhedor para todos e todos os funcionários e funcionárias – há mais que podemos fazer para melhorar sua experiência?’;**
- **Explicar claramente por que os dados estão sendo coletados, como serão usados e quem terá acesso a eles, e modo a construir uma cultura de confiança e compreensão;**
- **Fornecer garantias de que a instituição seguirá as diretrizes sobre coleta, armazenamento e uso de dados - incluindo o cumprimento da legislação de proteção de dados vigente - pois algumas pessoas podem estar preocupadas que as informações possam desfavorecê-las ou incentivar discriminação ou assédio;**
- **Comunicar se os indivíduos serão identificáveis a partir dos dados, se as informações serão armazenadas separadamente dos dados pessoais e se a divulgação levará a um contato adicional da instituição (por exemplo, compartilhar informações sobre serviços de apoio ou eventos relacionados ao trabalho de promoção da igualdade).**

## Avaliação da coleta de dados

Pode ser útil avaliar a coleta de dados durante todo o processo de coleta. Questione quem está faltando na discussão ou se existem vozes que ainda não foram ouvidas.

**Os próprios métodos podem precisar ser revistos:**

- **Os métodos escolhidos permitem que todas as pessoas sejam ouvidas?**
- **Eles são acessíveis a todos e todas?**
- **Eles são eficazes e confiáveis?**

A coleta de dados é um processo e pode precisar ser realizada de forma diferente em fases diferentes. Comunique-se com as pessoas que estão fornecendo informações e consulte-as para saber se os métodos de coleta de dados escolhidos estão funcionando para elas.

Em muitos casos, pode ser necessária uma abordagem de método misto. Considere entrevistas de acompanhamento ou grupos focais após as pesquisas; isso enriquecerá os dados e proverá uma visão muito mais ampla.

## Análise de dados

Esperamos que uma análise superficial inicial de seus dados forneça uma visão geral do contexto em relação às desigualdades em sua instituição. Procure tendências e padrões óbvios. Se mais dados longitudinais estiverem disponíveis, pode ser útil observar as áreas de mudança e como os padrões de dados evoluíram ao longo do tempo.

Mas não pare por aí. Muitas vezes, não basta oferecer uma visão geral quando uma análise mais complexa é necessária. Uma análise mais profunda revelará mais sobre as nuances das desigualdades e é importante analisar seus dados sob uma ótica crítica.

Por exemplo, uma análise inicial pode mostrar que menos mulheres ocupam cargos de chefia. No entanto, o motivo pode não estar claro inicialmente. Perguntar o que as descobertas podem significar ou por que resultam em determinado caso leva a uma exploração mais crítica e complexa das questões. Por exemplo, os dados também podem mostrar que é mais comum que as mulheres tenham mais responsabilidades de cuidado complexas. Isso pode ser óbvio se houver uma pergunta sobre as responsabilidades de cuidado; no entanto, isso também pode ficar implícito quando a pessoa respondente indica não pode estar no campus durante determinadas horas ou que diz precisar trabalhar de casa com frequência.

Se houver um “porquê” sem resposta, então é ali que a coleta de dados de acompanhamento pode ser necessária. Como discutimos

anteriormente, é útil planejar várias etapas de coleta de dados. Pode ser que um tópico ou uma voz estivesse faltando na coleta de dados inicial e isso pode ser resolvido com uma entrevista de acompanhamento ou uma segunda pesquisa.

Esteja ciente das limitações de suas próprias habilidades de análise de dados. Se esta não for uma área em que se sinta confiante, você pode trazer colegas para colaborar.

## Coleta de dados contínua

A coleta de dados contínua é importante para avaliar o impacto das intervenções. Embora você possa estar coletando dados inicialmente para embasar este marco referencial, é importante olhar para o futuro quando se trata da coleta de dados. Ela é replicável se precisar ser revisitada? Podem ser implementados acompanhamentos para avaliar o impacto de eventuais mudanças? Os dados estão sendo utilizados para informar as mudanças de forma eficaz?

O objetivo da coleta de dados é embasar a mudança e o trabalho sobre igualdades em andamento. A coleta de dados contínua permitirá que o sucesso desse trabalho seja mensurável.

Também é importante revisitar as questões de igualdade regularmente, pois a população e suas necessidades podem mudar ao longo do tempo.

## Apresentação de dados

Ao usar dados para embasar este marco, seu plano de ação institucional ou para que as informações sejam compartilhadas internamente em sua instituição, os dados devem ser apresentados da maneira que a instituição considerar mais explicativa e apropriada (por exemplo, tabelas ou gráficos), desde que o formato escolhido destaque claramente as tendências:

- **Porcentagens e números brutos devem ser apresentados para todos os dados quantitativos (tanto em números quanto em qualquer narrativa que os acompanhe);**
- **Os dados qualitativos devem fornecer detalhes relevantes sobre as pessoas entrevistadas para apoiar a análise (por exemplo, gênero e categoria do cargo), tomando cuidado quando indivíduos possam ser identificados. Quando este for o caso, as instituições podem optar por limitar ou suprimir alguns detalhes;**

- Quando os dados forem usados para embasar um ponto de ação específico nos planos de ação, os dados devem ser incorporados na justificativa para a ação;
- Quando os dados considerados importantes ou solicitados nesta estrutura não estiverem disponíveis, esse fato deve ser explicado e os motivos apresentados (e, na maioria dos casos, uma ação relevante deve constar no plano de ação para coletá-los);
- Considere a acessibilidade da apresentação dos dados em termos de tamanho das figuras e textos, bem como o contraste entre as cores escolhidas.



## Confidencialidade

O Marco recomenda que as instituições colem e analisem dados relativos a sexo, raça/cor, idade e deficiência de funcionários, funcionárias e estudantes, com o objetivo de fornecer evidências para a elaboração, a implementação, o monitoramento e a avaliação de planos de ação para promover a igualdade. Os dados devem ser sempre anonimizados, de forma a proteger a confidencialidade dos indivíduos. Esta recomendação está alinhada com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (Lei nº 13.709/18), em vigor no Brasil.

Para proteger ainda mais a confidencialidade de funcionários, funcionárias e estudantes e promover uma cultura de transparência e proteção de dados, recomendamos que a instituição comunique claramente a todas as pessoas relevantes a fundamentação por trás do processo de coleta e análise de dados. Se possível, os instrumentos de coleta de dados devem solicitar a autorização das pessoas respondentes para o uso dos dados. Dados administrativos já disponíveis podem ser utilizados, pois seu uso está de acordo com a lei nº 13.709/18.

## Proteção de funcionários, funcionárias e estudantes contra a retaliação e a discriminação

As informações divulgadas por funcionários, funcionárias e estudantes em reuniões, pesquisas e outros meios relacionados à coleta de dados para este marco devem ser protegidas e não devem ser usadas como motivo de discriminação. Nesse sentido, é primordial garantir que relatórios, atas, entre outros documentos de registro não identifiquem as pessoas e suas experiências e/ou reclamações.

Membros e membras da EA devem estar cientes de que podem surgir questões sensíveis ao coletar e analisar dados e, idealmente, devem receber treinamento sobre escuta ativa e acolhimento humanizado e devem receber orientações institucionais claras sobre anonimato e não retaliação.



# Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil

## Perguntas orientadoras para participantes:

- 1.** Instituições britânicas: sistematizem sua experiência com a coleta e análise de dados
  - a.** Explique os exercícios de coleta de dados implementados, a lógica para sua escolha, e os aprendizados obtidos com o processo;
  - b.** Explique sua abordagem para a coleta de dados;
  - c.** Discuta sobre sua estratégia de divulgação de dados e os aprendizados obtidos nesse processo.

- 2.** Instituições brasileiras: avaliem os dados disponíveis e identifique a necessidade de aprimorar/complementar a coleta e análise de dados
  - a.** Avalie as bases de dados existentes e identifique lacunas;
  - b.** Discuta os métodos e oportunidades para a coleta de dados, considerando as lacunas identificadas;
  - c.** Discuta a proteção e divulgação de dados em seu contexto, listando os desafios e estratégias para superá-los.
- 3.** Instituições brasileiras e britânicas em conjunto: organizem uma atividade de troca de conhecimento para compartilhar o trabalho acima e elaborar uma versão preliminar da estratégia de coleta e análise de dados nas instituições brasileiras.

# Plano de Ação Eficaz e Mensurável



Uma vez que os conjuntos de dados forem analisados e houver uma compreensão nítida das áreas que exigem mudanças ou melhorias em sua instituição, é possível iniciar o processo de desenvolvimento do plano de ação. Com base na análise dos resultados da autoavaliação, deve-se ter também um melhor entendimento das áreas prioritárias para intervenção. A partir dessa compreensão do contexto, é possível começar a identificar ações que impulsionarão o progresso almejado.

**Esta seção sobre o “plano de ação eficaz e mensurável” fornecerá informações a respeito de:**

- **Áreas comuns para ação de gênero**
- **Estabelecimento de prioridades de ação**
- **Desenvolvimento de ações direcionadas**
- **Implementação do plano de ação**

## **Entendendo áreas comuns de ação**

As ações sugeridas podem ser executadas de diferentes formas e deve-se desenvolver um plano adequado com base nas

prioridades e no contexto de sua instituição. Embora cada plano de ação seja único, existem áreas comuns para intervenção:

### **1. Desenvolvimento de infraestrutura**

É comum encontrar ações, ou grupos de ações, voltadas para a melhoria dos sistemas e estruturas necessários para avançar a igualdade, diversidade e inclusão. Isso pode envolver atividades relacionadas à gestão de recursos (por exemplo, progressão de carreiras e cargos, sistemas para reconhecer e recompensar o trabalho de EDI) ou às estruturas de governança e hierarquia, incluindo comitês. É comum que as melhorias na infraestrutura também envolvam soluções tecnológicas para apoiar o monitoramento da igualdade (por exemplo, com centralização ou expansão de bancos de dados) ou desenvolvimento e gestão do espaço físico.

### **2. Melhorias na representação**

Algumas intervenções têm por objetivo lidar com a sub-representação de certos grupos historicamente marginalizados. Tais ações devem ser direcionadas sobretudo a melhorar a representação de gênero e raça (por exemplo, em determinadas categorias profissionais, no corpo docente e discente, e entre

funcionários e funcionárias de áreas disciplinares específicas) e buscam impulsionar avanços em relação a outros historicamente sub-representados. As ações podem envolver atividades para garantir que o recrutamento, a publicidade, a estrutura de cursos e a divulgação sejam projetados de forma a incentivar uma ampla e diversificada gama de candidaturas, como por meio do estabelecimento de cotas para recrutamento e promoções, por exemplo. As ações também podem envolver iniciativas para garantir que os processos e práticas relacionados a recrutamento, progressão na carreira, premiações e oportunidades de bolsa ou financiamento de pesquisa sejam justos e transparentes de modo a não prejudicar nenhum grupo específico.

### 3. Melhoria de resultados e experiências

Essas ações têm por objetivo gerar um impacto positivo nos resultados e vivências de funcionários e funcionárias e do corpo discente. As intervenções podem procurar sanar diferenças em relação aos benefícios ou financiamentos aos quais alunos e alunas têm direito, reavaliando e aprimorando métodos de avaliação e mecanismos de apoio ou fortalecendo oportunidades de treinamento e formação de redes. Iniciativas relacionadas ao desempenho, produção acadêmica e vivência do corpo docente também podem ser desenvolvidas, como atividades para gerenciar

a carga de trabalho de forma equitativa, para melhorar e incentivar o desenvolvimento da equipe (por exemplo, programas de orientação/mentoria, apoio na busca por bolsas ou financiamento de pesquisa, revisões anuais de desenvolvimento da equipe) ou para apoiar a equipe com responsabilidade de cuidado, incluindo as pessoas que retornam de licença maternidade, paternidade ou outras licenças relacionadas à família. O trabalho nesta área também pode envolver o reconhecimento de boas práticas ou esforços para celebrar ou manter intervenções eficazes e impactantes.

### 4. Promoção de culturas inclusivas

Ações para impulsionar melhorias na representação, no desempenho e vivências da equipe ou do corpo discente também dependerão de iniciativas projetadas para promover uma cultura inclusiva. Isso envolve proatividade na adoção de medidas para criar um ambiente seguro e respeitoso e eliminar comportamentos inaceitáveis (por exemplo, intimidação, assédio moral e sexual), atividades para promover coesão social e comunitária (por exemplo, ações de fortalecimento de redes, eventos comunitários, adoção de carga horária flexível composta de um horário-núcleo e outro variável) e iniciativas para celebrar a diversidade.

## 5. Aprimoramento da compreensão e incentivos à adesão coletiva da ação para a igualdade

Um primeiro passo é reconhecer que existem pessoas com poder para influenciar o estado da igualdade de gênero. Podem ser as que possuem mais contato com o corpo discente, as que tomam decisões nos altos níveis institucionais ou aquelas que representam a organização.

Esta situação está relacionada à cultura organizacional, pois muitas vezes é preciso estabelecer mudanças de cima para baixo, e as pessoas que ocupam tais posições de poder podem influenciar muito a atitude geral em relação à promoção da igualdade de gênero.

### Definição de prioridades de ação

A definição de áreas prioritárias de ação permitirá que a instituição foque em seu plano de ação e canalize recursos para as áreas

que mais precisam. Considere de que modo as ações e resultados identificados em seu Plano de Ação se encaixam nas cinco áreas de atuação listadas acima (e/ou quaisquer outras áreas que sua análise identificar como prioritárias). Embora não seja necessário tratar de cada uma das áreas de ação com o mesmo nível de detalhe, é interessante que todas sejam pelo menos consideradas e que as ações sejam planejadas a partir delas. Há vários aspectos que devem ser considerados no momento de planejar as ações.

- **Disponibilidade de recursos**
- **Complexidade das ações**
- **Datas e prazos**
- **Correlação entre diferentes fatores**

**A identificação das prioridades deve estar ligada aos resultados da autoavaliação. As prioridades, portanto, devem ser:**

- **Baseadas em evidências**
- **Específicas e detalhadas**
- **Adequadas e adaptadas ao seu contexto**
- **Mensuráveis**



# Desenvolvimento de ações específicas

Ao desenvolver ações, é necessário estar ciente dos recursos disponíveis, incluindo orçamento, infraestrutura, tempo e recursos humanos para apoiar a implementação. Também é necessário saber se será ou não necessário expertise externa adicional para realizar ações específicas ou para apoiar o avanço em áreas prioritárias. Além disso, é importante ter em conta os outros projetos, produtos ou compromissos da instituição que estejam previstos para o período do plano.

Para garantir que o plano de ação traga uma estratégia focada à sua instituição, com capacidade para impulsionar o progresso durante o período determinado, o Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil sugere que as metas e os objetivos adotem os princípios de planejamento SMART:

- **Specific (Específico)**
- **Measurable (Mensurável)**
- **Achievable (Viável)**
- **Relevant (Relevante)**
- **Time bound (Com prazos estabelecidos)**

Para aplicar os princípios SMART no desenvolvimento do seu plano de ação, é necessário:

Ser **específico**: o que será feito?

- **Um plano de ação deve deixar explícito para qualquer pessoa que o leia exatamente o que será feito ao longo de sua duração. Isso significa que é preciso incluir descrições precisas para ações específicas planejadas. Para isso, é necessário considerar a quem a ação se destina e como ela será implementada. Pode ser necessário planejar e articular diferentes ações para implementar iniciativas que buscam atingir grandes objetivos.**

Garantir a **relevância**: por que essa ação está sendo realizada?

- **Seu plano de ação deve deixar nítida a justificativa para as ações, demonstrando como a ação é resultado direto das evidências coletadas e analisadas durante a autoavaliação. É preciso incluir informações que indiquem porque a ação é necessária para a instituição. Isso requer citar dados da base de referência (baseline), por exemplo, de uma**

pesquisa ou grupo focal, que demonstrem a razão para a realização da intervenção proposta.

Determinar **datas e prazos**: quando a ação terá início e fim?

- Os prazos para as ações devem ser incluídos no plano. Eles fornecem uma visão nítida de quando a ação será implementada e revisada. Se a ação tiver vários produtos ou se outras ações relacionadas tiverem sido incluídas, pode-se adicionar marcos ou etapas (milestones) para verificar o progresso da ação.

Salvaguardar a **viabilidade**: quem irá garantir a implementação da ação?

- A responsabilidade pela ação (ou ações) do plano precisa ser atribuída a pessoas que ocupem cargos apropriados e influentes em sua instituição, de maneira a garantir que as metas sejam alcançadas. Pode ser útil diferenciar entre as responsáveis pelo resultado da ação e as responsáveis por sua implementação. Ao identificar funções específicas, é possível garantir que a ação será realizada mesmo em caso de mudanças no

quadro de funcionários, funcionárias e pessoas responsáveis. Ao atribuir responsabilidade por determinadas ações, é necessário ter cuidado para não sobrecarregar as pessoas de grupos sub-representados. O plano de ação deve fortalecer a ideia de que a mudança é responsabilidade de todos e todas em sua instituição..

Identificar indicadores de sucesso: como será **medido o sucesso** de cada ação?

- Para apoiar a avaliação do progresso ao longo do plano, é necessário identificar indicadores de sucesso para cada ação. Esses parâmetros devem demonstrar a eficácia da ação em relação às questões ou oportunidades identificadas, e não apenas demonstrar que as atividades da ação foram realizadas. Ao escolher indicadores de sucesso, lembre-se de que a conclusão de uma ação em si não é necessariamente um marcador do sucesso, e que a medida de sucesso deve estar diretamente relacionada àquilo que a ação pretende realizar. Pode ser útil considerar os valores da base de referência ou linha de base (ou seja, os valores medidos antes do início das ações) ao escolher indicadores de sucesso para ações.

# Distinção entre produtos, resultados e impactos da ação

Para determinar os parâmetros de sucesso do plano, é útil entender e distinguir produtos de resultados e impactos da ação. Um erro comum do planejamento de ações é escolher um produto de uma de suas atividades como parâmetro de sucesso. Um produto (ou *output* em inglês) normalmente é um indicador ou produto entregue. Um indicador de produto mede se uma ação foi realizada e/ou se um produto foi entregue (por exemplo, relatório entregue, manual atualizado, grupo focal realizado, política desenvolvida, modelo de avaliação criado, rede de funcionários e funcionárias estabelecida). Por outro lado, um resultado (ou *outcome* em inglês) é a mudança que se está tentando produzir com o plano de ação. Os resultados são mensuráveis e os indicadores de resultados permitem avaliar como uma ação está funcionando. Já um impacto descreve o efeito da ação sobre o problema que se busca atingir em uma escala mais ampla. Os indicadores de impacto devem ajudar a identificar a mudança sistêmica ou estrutural que se pretende alavancar. Os resultados e o impacto estão sempre embasados na lógica para a realização

de ações e, por meio de seu monitoramento, buscamos obter evidências do sucesso da implementação do plano de ação no alcance das prioridades de igualdade.

- **Produtos de atividades:** De acordo com o Grupo das Nações Unidas para o Desenvolvimento (2011), “produtos“ (ou *output* em inglês) são mudanças nas habilidades e capacidades de indivíduos ou instituições, ou a disponibilidade de novos produtos e serviços que resultam da conclusão de atividades de uma intervenção que esteja sob o controle da instituição”. As iniciativas e atividades que compõem seu plano de ação resultarão em produtos das atividades (como a conclusão de uma etapa ou a elaboração de um produto, por exemplo). Um produto de atividade é geralmente simples de ser apresentado, já que é fácil identificar se foi realizado ou não. Pode-se medir os resultados das atividades com indicadores que descrevam a sua implementação e a entrega de produtos.
- **Resultados de ação:** (ou *outcomes* em inglês) são os resultados dos produtos e “representam mudanças nas capacidades institucionais e comportamentais para as condições de desenvolvimento que

ocorrem entre a conclusão dos produtos e o alcance das metas” (Grupo das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2011). Os indicadores de resultados permitem avaliar se suas ações estão funcionando adequadamente. O resultado de uma ação pode ser traduzido em indicadores que mostram o progresso que está sendo realizado para atingir as metas do plano de ação. Por exemplo, um resultado de ação pode ser aumentar o engajamento da instituição com programas de diversidade, e os indicadores de resultado podem fornecer evidências de maior engajamento com os resultados da ação (como a relação entre número de candidaturas diversas e aprovações).

- **Impactos de ação:** o impacto da ação descreve o efeito positivo ou a mudança que ocorre em sua instituição como resultado de uma ação bem executada. Geralmente o impacto é de longo prazo e depende de um contexto mais amplo, pois implica em transformações na vida das pessoas (como mudanças no conhecimento, habilidade, comportamento, saúde ou condições de vida). Tais mudanças são efeitos positivos ou negativos de longo prazo em grupos populacionais identificáveis produzidos por uma intervenção de desenvolvimento, de forma direta ou indireta, intencional ou não” (Grupo das Nações Unidas para o Desenvolvimento, 2011). É esperado que

**o impacto de sua ação ou plano de ação ajude a alcançar a igualdade de gênero e raça e objetivos mais amplos de igualdade.**

Abaixo, estão alguns exemplos das diferenças entre produtos, resultados e impactos da ação.

### Exemplo Um:

Uma instituição estabelece uma rede de mães, pais e cuidadores em resposta à evidência de que funcionários e funcionárias com responsabilidades de cuidado relatam sentir-se isolados e isoladas. Os produtos, resultados e impactos desta ação podem ser definidos da seguinte forma:

**Produto:** A instituição aumenta a capacidade de compartilhar as responsabilidades do trabalho de cuidado com mães, pais e cuidadores ao estabelecer uma rede de mães, pais e cuidadores que trabalham na instituição

**Indicador de produto:** Número de serviços de cuidado disponíveis para mães, pais e cuidadores da rede de profissionais formada por mães, pais e cuidadores

**Resultado:** Aumento da participação da equipe em atividades de networking e outras atividades relevantes

**Indicadores de resultado:** porcentagem de funcionários e funcionárias que relatam participarem das atividades da rede.

**Impacto:** Ambiente acolhedor para funcionários e funcionárias com responsabilidades de cuidado (ou seja, melhoria em relação aos dados coletados na pesquisa de base)

## Exemplo Dois:

Uma instituição toma medidas para formalizar seu processo de avaliação de pessoal (por exemplo, com a implementação de reuniões de avaliação anuais e adoção de um novo modelo de discussão nessas reuniões) tendo em vista que as reuniões de avaliação são realizadas de forma irregular e a equipe em início de carreira relata receber apoio limitado para o seu desenvolvimento.

**Produto:** a instituição aumenta a capacidade de fornecer um processo transparente e justo de desenvolvimento de pessoal, adotando um modelo de discussão nas reuniões de avaliação e estabelecendo um cronograma para as reuniões anuais

**Indicadores de produto:** número de procedimentos desenvolvidos e implementados (modelos, cronogramas etc.)

**Resultado:** Aumento da participação da equipe nas reuniões anuais de avaliação

**Indicadores de resultado:** Porcentagem de participação em reuniões anuais de avaliação (de preferência, desagregada por gênero e raça)

**Impacto:** Os funcionários e as funcionárias, principalmente mulheres e pessoas negras, têm maior acesso às promoções e oportunidades de financiamento devido ao aumento do apoio à carreira (ou seja, melhoria em relação aos dados da pesquisa de base com funcionários e funcionárias)

## Exemplo Três

Uma instituição revisa seu processo de promoção (ou seja, revê e renova as políticas relacionadas a elegibilidade e critérios, introduz requisitos de treinamento para avaliadores e avaliadoras, lança sessões informativas para funcionários e funcionárias qualificados) devido à sub-representação de mulheres em níveis superiores da hierarquia acadêmica e, conseqüentemente, baixos índices de promoção, principalmente entre mulheres. Os dados de base também indicam que um número reduzido de funcionários e funcionárias considera o processo transparente e justo.

**Produto:** aumento da capacidade da instituição para conduzir um processo de promoção equitativo devido ao desenvolvimento de novas políticas e orientações; novos requisitos de formação de avaliadores e avaliadoras e composição do conselho em vigor; e sessão informativa anual realizada.

**Indicadores de produto:** número de políticas e diretrizes desenvolvidas; número de treinamentos realizados e número de participantes em treinamento; percentual de funcionários e funcionárias e avaliadores e avaliadoras (internos e externos) treinados.

**Resultados:** Maior proporção de funcionários e funcionárias elegíveis se candidatando para promoção, incluindo mais candidaturas das mulheres e um aumento na participação do pessoal na sessão informativa anual.

**Indicadores de resultados:** evidências quantitativas e/ou qualitativas de melhoria no feedback do corpo docente e de funcionários e funcionárias sobre novas políticas e orientações; taxa de participação (preferencialmente agregada por gênero e raça) na sessão informativa anual; porcentagem de funcionários e funcionárias com percepções positivas sobre a utilidade da sessão.

**Impacto:** O processo de promoção é justo e transparente (ou seja, há melhoria em relação aos dados da pesquisa de pessoal) e mais mulheres são bem-sucedidas em suas candidaturas para promoção, melhorando, assim, a representação no nível de Professora Titular (ou seja, melhoria em relação aos dados de promoção).

## Escolha do modelo de plano de ação

É necessário escolher um modelo de plano de ação que apoie o planejamento SMART. O Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil não é prescritivo sobre o formato dos planos de ação, mas incentiva que as instituições candidatas escolham um formato de plano de ação acessível e fácil de usar, pois isso apoiará a implementação e avaliação das ações. Um exemplo de modelo de planejamento SMART se encontra no final desse documento, na página [p.75](#).

## Trabalho colaborativo

As instituições raramente trabalham isoladas e, quando se trata do desenvolvimento do seu trabalho nas temáticas de gênero, raça e igualdade, não é esperado que realizem melhorias de maneira isolada.

Colaborações e parcerias podem incluir várias pessoas. O British Council desenvolveu o primeiro passo apoiando o trabalho de parceria entre instituições do Reino Unido que têm ampla experiência na estrutura do Athena Swan Charter e instituições do Brasil que estão iniciando essa jornada. O outro passo é considerar quem mais em sua instituição pode ser útil. Muitas vezes é possível descobrir que há funcionários ou funcionárias na instituição cuja experiência e conhecimento podem ser utilizados para o trabalho.

A instituição também pode querer olhar mais além. A comunidade local pode ser uma boa fonte de conhecimento e apoio, juntamente com organizações sem fins lucrativos focadas em gênero e raça e outras organizações externas, como agências governamentais, movimentos populares, sociedades científicas e órgãos profissionais. Analise como as parcerias podem ajudar a alcançar resultados e tornar as ações mais variadas e alcançáveis.

Por exemplo, se um de seus resultados é levar mais mulheres para as disciplinas de STEM, trabalhar ao lado de sociedades científicas dessas áreas pode ajudar a alcançar esse objetivo.

O trabalho em parceria também pode ajudar na conscientização, pois as organizações externas estarão mais conscientizadas e podem ajudar a ampliar seus compromissos com a igualdade de gênero.



# Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil

## Perguntas orientadoras para participantes:

- 1.** Instituições britânicas: sistematizem sua experiência com o desenvolvimento e implementação dos planos de ação para igualdade de gênero.
  - a.** Explique a lógica por trás da escolha das prioridades de ação;
  - b.** Explique o processo de elaboração do plano (quais foram as medidas tomadas? Quem participou? Houve envolvimento de estudantes?);
  - c.** Discuta sobre o processo de implementação do plano de monitoramento e avaliação. Quais foram os aprendizados?

- 2.** Instituições brasileiras: identifiquem os stakeholders e as prioridades para o plano de ação para a igualdade de gênero.
  - a.** Identifique os entes de dentro e fora de sua comunidade acadêmica que possam participar da elaboração e implementação do plano (como parceiros, organizações comunitárias, entre outros);
  - b.** Discuta sobre métodos e abordagens para garantir a participação na elaboração e implementação do plano;
  - c.** Discuta juntamente com os stakeholders as prioridades do plano, baseada nos dados disponíveis.
- 3.** Instituições brasileiras e britânicas em conjunto: organizem uma atividade de troca de conhecimentos para compartilhar o trabalho acima e elaborem recomendações para o plano de ação para a igualdade de gênero a ser desenvolvido pela instituição brasileira.

# Termos e definições



Embora nunca exista um glossário perfeito ou completo de terminologia, abaixo estão algumas definições-chave úteis.

**Contrato de trabalho intermitente:** Em termos gerais, o contrato de trabalho intermitente é um contrato de trabalho em que o empregador não garante à pessoa contratada nenhum trabalho, e ela não é obrigada a aceitar qualquer trabalho oferecido. Funcionários e funcionárias nesses contratos têm direito a receber de maneira proporcional ao salário-mínimo nacional e ao pagamento de férias proporcionais.

**Contrato por tempo determinado:** Um contrato de trabalho que termina em uma determinada data, ou na conclusão de uma tarefa específica, por exemplo, um projeto de pesquisa específico ou cobertura de um período de licença maternidade. Isso inclui funcionários e funcionárias em contratos por tempo determinado renovados continuamente.

**Contrato por tempo indeterminado/permanente:** Um contrato sem prazo determinado. Funcionários e funcionárias contratados por tempo indeterminado ou de modo permanente são aqueles cujos contratos de trabalho não têm data de expiração.

**Corpo docente para ensino e pesquisa:** Funcionários e funcionárias cujos contratos de trabalho indicam que são contratados para realizar atividades de ensino e pesquisa.

**Corpo docente:** O corpo docente inclui pesquisadores e pesquisadoras com pós-doutorado, professores e professoras,

pesquisadores e pesquisadoras ou docentes dedicados a ensino e pesquisa, incluindo profissionais associados.

**Diversidade:** Reconhecer, respeitar e valorizar as diferenças das pessoas, incluindo raça, cor, local de origem, religião, habilidade, sexo, orientação sexual, identidade de gênero, expressão de gênero e idade. A diversidade é amplamente entendida como encorajadora, acolhedora e inclusiva às pessoas que são diferentes.

**Equidade:** Tratamento inclusivo e respeitoso de todas as pessoas. Equidade é dar às pessoas o que elas precisam para tornar as coisas justas; não significa tratar as pessoas de forma igual sem levar em conta as diferenças individuais. A equidade é necessária para alcançar a igualdade.

**Equipe dedicada à pesquisa:** Funcionários e funcionárias cujos contratos de trabalho estabelecem que sua função principal de trabalho acadêmico é a pesquisa, mesmo que o contrato possa incluir um número limitado de horas de ensino.

**Equipe dedicada ao ensino:** Funcionários e funcionárias cujos contratos de trabalho indicam que são contratados apenas para exercer atividades voltadas ao ensino.

**Equipe profissional e de apoio:** Refere-se a funcionários e funcionárias da instituição que não sejam parte da equipe acadêmica, acima.

**Igualdade:** Proporcionar oportunidades iguais a todos e todas e proteger as pessoas contra a discriminação.

**Inclusão:** Prática intencional e contínua de promover um ambiente seguro, solidário, diversificado e respeitoso, no qual as pessoas se sintam valorizados e incluídos.

**Instituição:** Uma pausa na carreira é um período fora do emprego ou da carreira. As pausas na carreira são frequentemente feitas por mães, pais e cuidadores, e também são usadas para dedicar tempo ao desenvolvimento pessoal ou profissional.

**Pausa na carreira:** Uma pausa na carreira é um período fora do emprego ou da carreira. As pausas na carreira são frequentemente feitas por mães, pais e cuidadores, e também são usadas para dedicar tempo ao desenvolvimento pessoal ou profissional.

**Pesquisador/pesquisadora de pós-doutorado:** Pesquisadores e pesquisadoras de pós-doutorado são docentes que realizam pesquisas independentes, liderando ou atuando como pesquisadores principais ou equivalente com bolsa de pesquisa ou que desenvolvem um trabalho de pesquisa significativo.

**STEMM:** Ciência, tecnologia, engenharia, matemática e medicina (em inglês science, technology, engineering, mathematics, and medicine).

**Tipos de contrato acadêmico e funções:** A função do trabalho acadêmico de professores, professoras, pesquisadores e pesquisadoras está estabelecida no contrato de trabalho acadêmico e não ao trabalho realizado em si.

**Trans:** Termo inclusivo abrangente para pessoas cuja identidade de gênero e/ou expressão de gênero difere do sexo que lhes foi atribuído (masculino ou feminino) no nascimento. O termo pode incluir, mas não se limita a, pessoas transexuais, travestis, pessoas intersexuais e aquelas que não se identificam claramente em uma identidade binária masculina ou feminina. Pessoas trans podem ou não alterar seus corpos por meio de terapia hormonal e/ou intervenção cirúrgica. O termo trans deve ser usado apenas como adjetivo, por exemplo, 'pessoas trans'.

# Interseccionalidade



A interseccionalidade é um marco teórico desenvolvido pela Professora Kimberlé Crenshaw em 1989 em um artigo *Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics*, publicado no periódico The University of Chicago Legal Forum, para explicar como as mulheres afro-americanas enfrentam uma combinação de desvantagens e discriminação relacionadas ao sexismo e ao racismo (Crenshaw 1989).

A abordagem interseccional (Bairros 1995; Carneiro 2018; Evaristo 2016; Gonzalez 2020; Rios & Ratts 2010; Nascimento 1974) coloca em foco a diversidade entre as próprias mulheres e os impactos negativos que diferentes dinâmicas de reprodução das desigualdades têm sobre elas. A interseccionalidade, além disso, permite uma compreensão mais profunda e integrada da extensão dos desafios enfrentados por mulheres de grupos raciais subalternizados (Barbosa 2019).

Para os propósitos do presente marco, interseccionalidade significa reconhecer que as identidades e posições sociais das pessoas são simultaneamente moldadas por múltiplos fatores, que criam experiências e perspectivas únicas. Elementos de identidade são dependentes uns dos outros e podem impactar de diferentes maneiras as experiências de discriminação vividas. Esses fatores incluem, entre outros, idade, deficiência, identidade de gênero e orientação sexual, raça/etnia, status de deficiência, religião e crença, fatores geográficos e ambientais, e conflitos.

As instituições devem estar cientes do modo que a desigualdade de gênero se relaciona com outros marcadores de discriminação ao explorar questões e desenvolver soluções. Por exemplo, a experiência em STEM e no ensino superior pode variar muito para uma mulher negra em comparação com uma mulher branca. Embora todos os elementos do Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil devam ser considerados primeiramente sob a ótica de gênero, os outros fatores que moldam a identidade das pessoas e, portanto, sua experiência dentro das instituições, não devem ser ignorados.



# O Marco Referencial para a Igualdade de Gênero em Instituições de Ensino Superior no Brasil



## Seção 1

# Uma introdução ao trabalho de igualdade de gênero da instituição

**Número recomendado de palavras para a seção 1:  
2.000 palavras**

## 1. Carta de adesão da chefia da instituição

Insira (com papel timbrado apropriado) uma carta de adesão assinada pela pessoa que ocupa a reitoria ou chefia da instituição. A carta deve comentar sobre:

- liderança da chefia da instituição no avanço da igualdade, incluindo qualquer envolvimento na autoavaliação ou ações específicas;
- evidência de como o trabalho de igualdade da instituição é liderado e apoiado pela alta cúpula da instituição;
- principais prioridades, conquistas e desafios relacionados à igualdade de gênero coletados na autoavaliação;
- sempre que pertinente, as principais prioridades, conquistas e desafios relacionados a raça e outras dimensões relevantes para igualdade, coletados a partir da autoavaliação;
- ações prioritárias para abordar os problemas e oportunidades identificados.

## 2. O processo de autoavaliação

Descreva o processo de autoavaliação realizado na preparação para esta aplicação. Ele deve incluir:

- **uma descrição da equipe de autoavaliação (EA), incluindo comentários sobre os papéis e responsabilidades das pessoas e como eles e elas foram designados. O gênero e a etnia dos e das integrantes da EA, seu papel profissional/estudantil na instituição e seu papel específico na EA devem ser anotados em uma tabela;**
- **uma visão geral da abordagem adotada para a coleta e análise de evidências. Detalhes das taxas de resposta à consulta, separados por gênero e raça/cor, devem ser fornecidos;**
- **informações sobre os planos para monitorar e avaliar o progresso e a implementação do plano de ação. Essas informações devem fazer referência à frequência com que a EA se reunirá e como a sucessão e a rotatividade da EA serão planejadas e gerenciadas;**
- **informações sobre como os resultados e a atividade da equipe de autoavaliação são e continuarão a ser comunicados à alta cúpula e à instituição em geral.**



## Seção 2

# Avaliação do contexto de igualdade de gênero da instituição e, quando relevante, contexto mais amplo de igualdade

Número recomendado de palavras para a seção 2:  
7.500 palavras

## 1. Visão geral da instituição e seu contexto

Recomendamos que todas as instituições envolvidas na aplicação do marco referencial preencham a seção 1

- a. Forneça uma breve introdução à instituição, incluindo qualquer informação contextual relevante. Inclua informações sobre:
  - o tipo de instituição – universidade (privada ou pública), faculdade, centro universitário, instituto federal e centro de educação tecnológica;
  - a localização (cidade, estado e região) da instituição e o que isso significa;
  - missão da instituição, incluindo seu foco de ensino e pesquisa;
  - o número total de funcionários e funcionárias por categoria de cargo;
  - o número total de matrículas de alunos e alunas por tipo de programa.

- b.** Colete dados sobre todo o quadro de funcionários e funcionárias desagregados por sexo, raça/cor, deficiência e outros aspectos de igualdade e os compare com estatísticas nacionais e com outras instituições e organizações de dimensão e/ou setores semelhantes:

Categoria do Cargo	Sexo		Raça/cor			Deficiência	Idade			Acima de 50 (%)	Responsabilidades de cuidado		Outras Categorias
	mulhers (%)	homens (%)	Negros/as (%)	Bancos/as (%)	Outros/as (%)	Pessoas com deficiência (%)	18-25 (%)	26-36 (%)	37-50 (%)		São cuidadores principais (%)	Não são cuidadores principais (%)	
Estatísticas Nacionais - População (%)													
Referência (especificar instituição/ setor)													

**C.** Calcule a proporção de homens e mulheres e de pessoas negras e brancas das principais estruturas e comitês de liderança da instituição (abaixo).

	Proporção mulheres/homens	Proporção negro(a)/branco(a)
Integrantes da alta gestão		
Integrantes do Conselho Acadêmico		
Equipe de Gestão Executiva ou equivalente, associados		
Comitês relevantes		
Chefes de departamentos acadêmicos e unidades profissionais		

- d.** Analise a proporção de homens e mulheres e de pessoas negras e brancas das principais estruturas e comitês de liderança da instituição e reflita sobre oportunidades para melhorá-la.
- e.** Comente e reflita sobre como a instituição está desenvolvendo capacidades para entender e combater a sub-representação de determinados grupos (mulheres, pessoas negras e outros grupos) nas equipes, liderança e comitês.





**b.** Forneça dados sobre o pessoal com contratos por tempo determinado, contratos por tempo indeterminado/ permanentes e contratos intermitentes por sexo e raça/cor.

Tipo de contrato	Sexo		Raça/cor			Responsabilidades de cuidado	
	Mulheres (%)	Homens (%)	Negros/as (%)	Branco/as (%)	Outros/as (%)	São cuidadores principais (%)	Não são cuidadores principais (%)

**c.** Descreva os casos em que os tipos de contrato por tempo determinado e de trabalho intermitente são usados. Inclua comentários sobre:

- se os números de contratos pagos por tempo determinado/de trabalho eventual são representativos de um ano típico;

- a justificativa para o uso de contratos temporários;
- até que ponto o corpo docente horista contribui para a entrega dos módulos principais.
- considerando candidatos e candidatas que chegaram às fases de análise de currículo

e entrevista dos processos seletivos nos últimos três anos: por favor indique o tipo de contrato/cargo, sexo, raça/cor dos

candidatos, candidatas e profissionais selecionados. Use as tabelas abaixo para cada processo de seleção.

Contrato/cargo da vaga de emprego	Nº de candidatos/as negros/as inscritos/participantes do concurso	Nº de candidatos/as brancos/as inscritos/participam do concurso	Nº de candidatos/as negros/as que passaram no exame escrito/passaram à análise de currículo e entrevista	Nº de candidatos/as brancos/as que passaram no exame escrito/passaram à análise de currículo e entrevista	Nº de candidatos/as negros/as aprovados no concurso/aprovados em todas as fases do processo seletivo	Nº de candidatos/as brancos/as aprovados no concurso/aprovados em todas as fases do processo seletivo	Raça/cor do profissional em primeiro lugar

Contrato/cargo da vaga de emprego	Nº de candidatas/participantes do concurso	Nº de candidatos/participantes do concurso	Nº de mulheres que passaram no exame escrito/passaram à análise de currículo e entrevista	Nº de homens que passaram no exame escrito/passaram à análise de currículo e entrevista	Nº de homens aprovados em concurso/aprovados em todas as fases do processo seletivo	Nº de mulheres aprovadas no concurso/aprovadas em todas as fases do processo seletivo	Gênero do profissional em primeiro lugar

- d.** Existem mecanismos/políticas/medidas para garantir que os vieses de gênero e raça/cor sejam minimizados nos processos de recrutamento? Se sim, quais?
- e.** Comente e reflita sobre os critérios e processos de progressão na carreira, incluindo elegibilidade. Inclua a análise de três anos de dados a respeito de taxas de inscrição e aprovação em processos seletivos para promoção, desagregados ao menos por sexo e cargo, bem como os resultados da consulta aos funcionários e funcionárias, desagregados por sexo. Quando fluxos para promoção não estiverem sistematizados e em vigor, forneça comentários e reflexões sobre rotas alternativas para progressão na carreira.
- f.** Existem políticas de apoio às mulheres, à população negra, indígena e quilombola e/ou à população LGBT no desenvolvimento de sua carreira (por exemplo, para solicitar financiamento, desenvolver excelência no ensino, etc.)? Se sim, quais?
- g.** Comente e reflita sobre como a carga de trabalho é distribuída em toda a organização. Inclua informações sobre como a amplitude das funções e responsabilidades acadêmicas e de pesquisa são capturadas no planejamento e durante a alocação da carga de trabalho. Inclua informações sobre como esse tema aparece nos resultados da consulta à equipe, se possível desagregado por sexo e raça/cor, caso disponíveis.
- h.** Discutir informações existentes sobre diferença salarial, identificando essas diferenças (se houver) por sexo e raça/cor.
- i.** Comente e reflita sobre o motivo(s) para tais diferenças e as medidas tomadas (se houver) ou propostas, para eliminar ou reduzir as diferenças.
- j.** Existem iniciativas de capacitação para apoiar a compreensão e fortalecer o progresso de carreiras acadêmicas e de pesquisa, com relação a outras dimensões da de igualdade, além de gênero? Se sim, quais são?

### 3. Avaliação da cultura, inclusão e pertencimento

- a. Existem mecanismos/políticas em vigor para abordar e eliminar:
  - discriminação e tratamento injusto
  - intimidação (bullying) e assédio moral
  - assédio sexual e violência sexual
  - Se sim, quais? Foram mobilizados ou implementados nos últimos três anos?
- b. Existem mecanismos para avaliar o funcionamento das políticas e práticas de não discriminação? Se sim, quais?
- c. Existem procedimentos para reclamações e registro do descumprimento das políticas de não discriminação? Se sim, quais?
- d. Existem campanhas, treinamentos e comunicação clara sobre interseccionalidade nas políticas e práticas? Se sim, quais?
- e. Os incidentes de intimidação, assédio moral, assédio sexual e violência sexual são registrados? Se sim, como?
- f. Existem iniciativas para abordar as lacunas entre as políticas e práticas para enfrentar e eliminar a intimidação, o assédio moral, o assédio sexual e a violência sexual?
- g. A intimidação, assédio moral, o assédio sexual e a violência sexual já foram citados em processos de consulta de funcionários e funcionárias? Se sim, como?
- h. Existem políticas e mecanismos adequados para garantir a segurança, proteção e privacidade das vítimas de assédio sexual e violência sexual?
- i. A instituição possui políticas e práticas para apoiar pessoas transgênero e não-binárias parte do corpo docente e discente? Se sim, quais?
- j. Existem políticas para permitir arranjos de trabalho flexível? Se sim, quais são e onde podem ser encontradas?
- k. Existem políticas e mecanismos para garantir que funcionários e funcionárias que se beneficiem de acordos de trabalho flexível não sejam submetidos a assédio ou discriminação?

- l.** O planejamento das reuniões leva em consideração as necessidades do pessoal que tem responsabilidades de cuidado?
- m.** A instituição realizou alguma análise ou avaliação do ambiente construído para garantir que ele permita e possibilite igualdade, diversidade e inclusão? Se sim, como? Por exemplo, ao organizar reuniões e eventos, a instituição leva em consideração as necessidades das pessoas com responsabilidades de cuidado, com deficiência ou que dependem do transporte público.
- n.** Os materiais de divulgação, incluindo o site da instituição e as imagens utilizadas no campus, promovem a diversidade e a inclusão? Se sim, como?
- o.** A sua instituição prevê mais dias de licença maternidade, paternidade ou parental do que a legislação nacional? Se sim, quantos?
- p.** Além dos dias de licença, a sua instituição oferece outros benefícios a funcionários e funcionárias em licença maternidade, paternidade ou parental?
- q.** Forneça dados sobre consulta à equipe a respeito da satisfação e adesão à licença maternidade, paternidade ou parental.
- r.** A instituição tem políticas para apoiar o pessoal com responsabilidades de cuidado (creche, horário de trabalho flexível, etc.)? Se sim, quais?
- s.** Sua instituição coleta dados de estudantes por sexo, raça/cor e deficiência? Se sim, qual é a frequência dessa coleta de dados, e de sua divulgação? Existem salvaguardas apropriadas para garantir a segurança das informações?
- t.** Existem mecanismos para permitir que estudantes se registrem de acordo com o gênero com o qual se identificam?
- u.** Existem mecanismos e políticas para garantir a inclusão de estudantes em atividades de igualdade, diversidade e inclusão, considerando, inclusive, este marco? Se sim, quais são eles?
- v.** Os princípios de igualdade, diversidade e inclusão estão incluídos nos currículos, pedagogia e avaliação? Se sim, como?
- w.** Existem políticas para apoiar estudantes com responsabilidades familiares e de cuidado? Se sim, quais são elas?
- x.** A admissão, o envolvimento e as atividades do corpo discente são projetados e implementados para promover a igualdade, a diversidade e a inclusão? Se sim, como?

## 4. Prioridades institucionais para ações futuras

- a.** Identificar as principais questões da instituição relacionadas à igualdade de gênero e estabelecer as principais prioridades de ação nos próximos quatro anos:
  - **Selecione até cinco áreas prioritárias nas quais a instituição se esforçará para ter impacto. As prioridades selecionadas devem ser justificáveis e baseadas nas evidências quantitativas e qualitativas apresentadas na Seção 2.**
  - **Ações específicas para apoiar o progresso nas áreas prioritárias devem ser identificadas.**
- b.** Identifique as principais questões da instituição relacionadas a raça e outras dimensões da igualdade e estabeleça as principais prioridades de ação nos próximos quatro anos. Inclua comentários sobre como essas prioridades fornecerão uma base para abordar a desigualdade interseccional:
  - **Selecione até cinco áreas prioritárias nas quais a instituição se esforçará para progredir. As prioridades selecionadas devem ser justificáveis e baseadas nas evidências quantitativas e qualitativas apresentadas na Seção 2. Nos casos em que evidências não foram apresentadas na Seção 2, as prioridades devem ser alinhadas com as boas práticas estabelecidas para promover a igualdade e apoiar a instituição no desenvolvimento de capacidade no trabalho de igualdade baseado em evidências.**
  - **A ação(s) e indicadores específicos para apoiar o progresso nas áreas prioritárias devem ser identificados.**

## Seção 3

# Plano de ação futuro

Na Seção 3, as instituições candidatas devem comprovar como atendem ao Critério C:

- **Plano de ação para enfrentar questões identificadas**

## 1. Plano de ação

Apresente o plano de ação na forma de uma tabela (formato de página paisagem).

Referência	Ação/objetivo planejado	Justificativa (ou seja, quais evidências existem que levaram a essa ação/objetivo?)	Principais resultados e marcos	Cronograma (data de início/fim)	Pessoa responsável (inclua o cargo)	Critérios de sucesso e resultado mensurável
------------	-------------------------	--	--------------------------------	------------------------------------	--	---

O plano deve abranger as iniciativas e aspirações atuais para os próximos quatro anos. As ações e suas medidas de sucesso devem ser específicas, mensuráveis, viáveis, relevantes e com prazos estabelecidos (do inglês, SMART).

O plano também deve ser publicado no site da instituição para permitir que funcionários, funcionárias, estudantes e a comunidade em geral entendam os objetivos de igualdade da instituição e como eles serão alcançados.

### Confirme o seguinte

O plano de ação será publicado no site da instituição.

Um exemplo de modelo de plano de ação está disponível abaixo; a instituição pode optar por usá-lo ou apresentar suas ações em seu próprio modelo.





**WOMEN**  
IN SCIENCE