UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

MARIANA MADEIRA DA COSTA SANTOS

LIDERANÇA EM CARGOS DE ALTA GESTÃO:
Uma análise da participação das mulheres nas universidades federais brasileiras

Dissertação

Recife

2024

MARIANA MADEIRA DA COSTA SANTOS

LIDERANÇA EM CARGOS DE ALTA GESTÃO:
Uma análise da participação das mulheres nas universidades federais brasileiras

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre pelo Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP da Universidade Federal Rural de Pernambuco - UFRPE.

Orientadora: Prof.ª Dra. Angela Cristina Rocha de Souza
Coorientadora: Prof.ª Dra. Maria Iraê de Souza Corrêa

Recife

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Sistema Integrado de Bibliotecas da UFRPE
Bibliotecário(a): Suely Manzi – CRB-4 809

S237l Santos, Mariana Madeira da Costa.
Liderança em cargos de alta gestão: uma análise da participação das mulheres nas universidades federais brasileiras / Mariana Madeira da Costa Santos. – Recife, 2024.
170 f.; il.

Orientador(a): Angela Cristina Rocha de Souza.
Co-orientador(a): Maria Iraê de Souza Corrêa.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal Rural de Pernambuco, Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP), Recife, BR-PE, 2024.

Inclui referências, apêndice(s) e anexo(s).

1. Liderança em mulheres. 2. Igualdade. 3. Discriminação de sexo no emprego. 4. Universidades e faculdades públicas 5. Preconceitos . I. Souza, Angela Cristina Rocha de, orient. II. Corrêa, Maria Iraê de Souza, coorient. III. Título

CDD 350

Mariana Madeira da Costa Santos

LIDERANÇA EM CARGOS DE ALTA GESTÃO:
Uma análise da participação das mulheres nas universidades federais brasileiras

Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional (PROFIAP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre.

Aprovada em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA:

_____

Profa. Dra. Angela Cristina Rocha de Souza - Orientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

_____

Profa. Dra. Maria Iraê de Souza Corrêa - Coorientadora
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

_____

Profa. Dra. Ionete Cavalcanti de Moraes - Examinadora Interna
Universidade Federal Rural de Pernambuco (PROFIAP/UFRPE)

_____

Prof. Dr. Renato Luis Pinto Miranda - Examinador Interno
Universidade Federal de Alagoas (PROFIAP/ UFAL)

_____

Profa. Dra. Denise Clementino de Souza - Examinadora Externa
Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Dedico esta pesquisa aos que estiveram ao meu lado nessa jornada de mestrado.

Especialmente, dedico, às mulheres que enfrentam barreiras e seguem firmes em suas trajetórias abrindo caminhos para as próximas gerações.

E, por fim, dedico a todos que acreditam e trabalham por ambientes mais inclusivos, diversificados e paritários, nos quais homens e mulheres possam tenham as mesmas oportunidades de crescimento e reconhecimento.

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta dissertação representa a realização de um marco importante em minha trajetória. É, também, o resultado de uma jornada intensa, marcada por diversos desafios e aprendizados, e, por isso, é com imensa gratidão que gostaria de expressar meus agradecimentos a todos que, de alguma forma, contribuíram para o desenvolvimento e finalização deste estudo. Finalizar esta dissertação não teria sido possível sem o apoio de diversas pessoas que me acompanharam ao longo dessa jornada, pois ninguém faz nada sozinho.

Em primeiro lugar, preciso agradecer a Deus por me dar força nos momentos de instabilidade e por permitir minha caminhada e, ainda que, com momentos de dificuldades, chegar até aqui.

Gostaria de expressar, principalmente, gratidão à minha orientadora, Angela Cristina Rocha de Souza, e à minha coorientadora Maria Iraê de Souza Corrêa pelas orientações e por estarem ao meu lado com paciência. Agradeço, também, pelas inúmeras trocas de ideias que nos fizeram desenvolver e aprimorar esta pesquisa. A sabedoria, o apoio constante e os estímulos foram fundamentais em cada etapa deste trabalho.

À Professora Ionete Cavalcanti de Moraes que contribuiu para o início da introdução à temática, e consequentemente, para o meu caminhar no desenvolvimento neste estudo e que nunca deixou de dar força para a conclusão desta pesquisa. E por fazer parte da banca com as diversas contribuições.

Assim como agradeço a todos os docentes que fazem parte do Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede – PROFIAP/UFRPE por todas as discussões e pelos os ensinamentos durante o curso. Ao coordenador do programa, o Professor José de Lima Albuquerque, que sempre nos apoiou. E à Marta Vieira, por toda ajuda durante o período em que esteve à frente da secretaria do programa.

Agradeço também aos membros da banca, Denise Clementino de Souza e Renato Luis Pinto Miranda, por suas valiosas contribuições, sugestões e críticas construtivas, que enriqueceram esta dissertação.

Ao meu noivo, Maikon Martins, que participou de toda a trajetória do mestrado junto comigo, como parceiro de vida, equipe de trabalhos e colega de mestrado, uma

caminhada longa e cheia de percalços, mas que enfim podemos dizer que crescemos juntos.

À minha família, agradeço pelo apoio, paciência e incentivo nos momentos conturbados, principalmente à minha mãe Carmen Maria Madeira que ajudou como pode nesse longo período.

Ao meu grupo de pesquisa de mestrado, Maikon, Jenifer, Larissa e Luiz, agradeço pelas trocas de experiências, pela cumplicidade e pelos momentos de descontração que tornaram este percurso mais leve e compartilhado. Assim como aos demais colegas de turma por todas as trocas durante o curso.

Ao meu gestor, Filipe Lima Silva, por toda compreensão, apoio, humanidade, palavras de tranquilidade e pelos conselhos durante a trajetória do mestrado. Além de minhas colegas de trabalho Denise Marcelino da Silva, Shirley Barbosa da Silva Paixão e Raphaela Campelo Patrício por toda paciência e compreensão. E aos parceiros Clarissa Buarque e Gabriel que se dispuseram a auxiliar contribuíram como puderam diante das possibilidades.

Agradeço aos meus ex-gestores Isabela Gonçalves Magalhães e Marcus Andres Martinez Accioly por todo apoio e por entender minhas necessidades mesmo com todas as atribuições do dia a dia.

À Charlene do CEP/UFRPE que auxiliou no que pode e com toda paciência ouviu meus desabafos e foi um suporte importante em momentos de dúvidas.

Agradeço à UFRPE que me permitiu participar da seleção e por ofertar a qualificação de seus servidores técnicos.

Por fim, agradeço às instituições que apoiaram a minha pesquisa, especialmente, às reitoras que participaram das entrevistas, sem este suporte, e a participação das gestoras a realização desta dissertação não seria possível.

A todas as pessoas citadas, minha eterna gratidão.

“O dever de cuidar é humano... não é das mulheres”.

Cármen Lúcia Rocha

RESUMO

No século XX, vários acontecimentos sociais, a exemplo dos movimentos feministas, desempenharam uma função importante na redefinição do papel da mulher na sociedade, resultando no aumento da presença feminina nas organizações. Contudo, apesar desse avanço, elas continuam ocupando posições hierárquicas inferiores, mesmo tendo progredido na sua formação, inclusive superando os homens na conclusão de cursos superiores. Ainda assim, permanecem enfrentando diversos tipos de barreiras para ascender aos cargos mais elevados na estrutura organizacional, tanto nas empresas privadas quanto no serviço público. Assim, a presente dissertação teve como objetivo geral investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras e três objetivos específicos que são: mapear a participação das mulheres nos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras; analisar as barreiras para a ocupação dos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras sob a ótica das reitoras e elaborar um diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das universidades federais brasileiras (Produto Técnico Tecnológico - PTT). Como referencial teórico, foram abordadas as temáticas: liderança feminina com destaque para as características e o perfil feminino; e paridade de gênero, enfatizando o Índice de Paridade de gênero (IPG) e as barreiras à ascensão das mulheres aos altos cargos. Em termos de procedimentos metodológicos, temos que este é um estudo descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta dos dados foi realizada em duas etapas, sendo a primeira uma busca nos *sites* oficiais das universidades e a segunda realizada por meio de entrevista semiestruturada em profundidade com três reitoras. Para a consecução do primeiro objetivo, foi realizada uma análise da participação das mulheres em cargos de alta gestão, por meio do cálculo do percentual e do IPG. No segundo objetivo, utilizou-se a análise de conteúdo para analisar as barreiras percebidas pelas reitoras, para a ocupação dos cargos de liderança. Os resultados demonstraram que, com base nos dados de 2024, não existe paridade de gênero nas universidades federais do país para os cargos de reitor e de pró-reitor, enquanto que, nos cargos de vice-reitor, o índice aponta para uma paridade limite entre homens e mulheres. Quanto às barreiras à ascensão feminina aos cargos da alta gestão nessas instituições, em sua análise, elas foram agrupadas em áreas: pessoal/particular, social e organizacional. Entre as barreiras apontadas foram confirmadas algumas já existentes na literatura, bem como, emergiram outros obstáculos que associados às barreiras, promovem ainda mais dificuldade para as líderes. Com os resultados obtidos foi possível elaborar o PTT, em formato de relatório técnico que inclui os principais resultados e recomendações para as universidades federais brasileiras. Diante do exposto, conclui-se que a liderança feminina ainda tem um longo caminho a ser percorrido para atingir uma paridade de gênero, diante das diferentes barreiras a serem superadas. Os avanços são lentos, uma vez que as barreiras estão associadas a valores patriarcais que persistem na sociedade imputando, aos homens, posições de comando enquanto mantém a mulher afastada dos cargos de liderança.

Palavras-chaves: Liderança feminina. Paridade de gênero. Barreiras. Universidades Federais.

ABSTRACT

In the 20th century, various social events, such as feminist movements, played a significant role in redefining women's roles in society, leading to an increase in female presence in organizations. However, despite this progress, women continue to occupy lower hierarchical positions, even though they have advanced in their education, surpassing men in completing higher education programs. Nevertheless, they still face numerous barriers to reaching top positions in organizational structures, both in private companies and public service. Thus, this dissertation aimed to investigate the participation of women in senior management positions at Brazilian federal universities. It also set out three specific objectives: to map women's participation in senior management positions at these universities; to analyze the barriers to occupying such positions from the perspective of female rectors; and to develop a diagnostic analysis of women's participation in senior management positions at Brazilian federal universities (Technological Technical Product - TTP). The theoretical framework addressed the following topics: female leadership, highlighting women's characteristics and profiles, and gender parity, emphasizing the Gender Parity Index (GPI) and the barriers to women's advancement to senior positions. Methodologically, this is a descriptive study with both qualitative and quantitative approaches. Data collection was carried out in two stages: the first involved a search of the official websites of the universities, and the second involved in-depth semi-structured interviews with three rectors. To achieve the first objective, an analysis of women's participation in senior management positions was conducted, calculating percentages and the GPI. For the second objective, content analysis was used to examine the barriers perceived by the rectors to occupying leadership positions. The results showed that, based on 2024 data, there is no gender parity in federal universities for the positions of rector and vice-rector. However, in the position of vice-rector, the index suggests a borderline parity between men and women. Regarding barriers to women's advancement to senior management positions in these institutions, the analysis grouped them into three categories: personal/private, social, and organizational. Among the barriers identified, some previously discussed in the literature were confirmed, while other new obstacles emerged. Together, these barriers create additional challenges for women leaders. In conclusion, female leadership still has a long way to go to achieve gender parity, given the various barriers that need to be overcome. Progress is slow, as these barriers are tied to patriarchal values that persist in society, assigning men to leadership roles while keeping women away from such positions.

Keywords: Female leadership. Gender parity. Barriers. Federal Universities.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resumo visual do estudo 32
Figura 2 - Metáforas.....45
Figura 3 - Desenho da pesquisa.....58
Figura 4 - Percentual de Reitoras em cada ano.....62
Figura 5 - Percentual de Vice-Reitoras em cada ano.....65
Figura 6 - Mapa comparativo de Pró-Reitorias por estado 70
Figura 7 - Distribuição das barreiras 103
Figura 8 - Esquema visual das barreiras destacadas nas entrevistas 104

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Metáforas Femininas.....46
Quadro 2 - Metáforas Masculinas.....47
Quadro 3 - Barreiras na carreira feminina.....48
Quadro 4 - Instrumentos de coleta de dados.....55
Quadro 5 - Análise dos resultados.....56
Quadro 6 - Participação nas Pró-Reitorias por gênero.....72
Quadro 7 - Índice de Paridade de Gênero das Reitorias por região.....74
Quadro 8 - Índice de Paridade de Gênero das Vice-Reitorias por região.....74
Quadro 9 - Índice de Paridade de Gênero das Pró-Reitorias por região.....75
Quadro 10 - Índice de Paridade de Gênero das Pró-Reitorias por universidade.....76
Quadro 11 - Perfil das entrevistadas.....79
Quadro 12 - Barreiras vivenciadas e percebidas pelas reitoras.....102

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Resultados comparados entre os estudos - Reitoria.....63
Gráfico 2 - Percentual de Reitoras e Reitores por região do país.....64
Gráfico 3 - Resultados comparados entre os estudos - Vice-Reitoria.....66
Gráfico 4 - Percentual de Vice-Reitoras e Vice-Reitores por região do país.....67
Gráfico 5 - Resultados comparados entre os estudos - Pró-Reitoria.....69
Gráfico 6 - Gráfico Percentual de Pró-Reitoras e Pró-Reitores por região no país.....70

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
AQ	Análise Quantitativa
CD	Cargo de Direção
CIT	Conferência Internacional do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNDM	Conselho Nacional dos Direitos da Mulher
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
PNAD Contínua	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua
PTT	Produto Técnico Tecnológico
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organizações das Nações Unidas
UFABC	Universidade Federal do ABC
UFAC	Universidade Federal do Acre
UFAL	Universidade Federal de Alagoas
UFAM	Universidade do Amazonas
UFAPE	Universidade Federal do Agreste de Pernambuco
UFBA	Universidade Federal da Bahia
UFC	Universidade Federal do Ceará
UFCA	Universidade Federal do Cariri
UFCAT	Universidade Federal do Catalão
UFCG	Universidade Federal de Campina Grande
UFCSPA	Universidade Federal de Ciências da Saúde de Porto Alegre

UFDPar	Universidade Federal do Delta do Parnaíba
UFERSA	Universidade Federal Rural do Semi-Árido
UFES	Universidade Federal do Espírito Santo
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul
UFG	Universidade Federal de Goiás
UFGD	Universidade Federal da Grande Dourados
UFJ	Universidade Federal de Jataí
UFJF	Universidade federal de Juiz de Fora
UFLA	Universidade Federal de Lavras
UFMA	Universidade Federal do Maranhão
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFMS	Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
UFMT	Universidade Federal de Mato Grosso
UFNT	Universidade Federal do Norte do Tocantins
UFOB	Universidade Federal do Oeste da Bahia
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFOPA	Universidade Federal do Oeste do Pará
UFPA	Universidade Federal do Pará
UFPB	Universidade Federal da Paraíba
UFPE	Universidade Federal de Pernambuco
UFPel	Universidade Federal de Pelotas
UFPI	Universidade Federal do Piauí
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UFR	Universidade Federal de Rondonópolis
UFRA	Universidade Federal Rural da Amazônia

UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFRN	Universidade Federal do Rio Grande do Norte
UFRPE	Universidade Federal Rural de Pernambuco
UFRR	Universidade Federal de Roraima
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFS	Universidade Federal de Sergipe
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFSCar	Universidade Federal de São Carlos
UFSJ	Universidade Federal de São João del-Rei
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UFT	Universidade Federal do Tocantins
UFTM	Universidade Federal do Triângulo Mineiro
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UFVJM	Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri
UNB	Universidade de Brasília
UNIFAL	Universidade Federal de Alfenas
UNIFAP	Universidade Federal do Amapá
UNIFEI	Universidade Federal de Itajubá
UNIFESP	Universidade Federal de São Paulo
UNIFESSPA	Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará
UNILA	Universidade Federal da Integração Latino-Americana

UNILAB	Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira
UNIPAMPA	Universidade Federal do Pampa
UNIR	Universidade Federal de Rondônia
UNIRIO	Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
UNIVASF	Universidade Federal do Vale do São Francisco
UTFPR	Universidade Tecnológica Federal do Paraná

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 18
1.1 Problema de Pesquisa 23
1.2 Objetivos 27
1.2.1 Objetivo Geral 27
1.2.2 Objetivos Específicos 27
1.3 Justificativa 27
1.3.1 Justificativa Teórica 28
1.3.2 Justificativa Prática 29
1.4 Estrutura da pesquisa 30
2 REVISÃO DA LITERATURA 34
2.1 Liderança: conceitos e inclusão feminina 34
2.1.1 Características de Liderança: Expectativas entre os gêneros 36
2.1.2 A transformação social: o perfil feminino nas instituições públicas 37
2.2 Paridade de gênero nas organizações 40
2.2.1 Índice de Paridade de gênero - IPG 43
2.2.2 Ascensão feminina: barreiras aos altos cargos de gestão 44
3 METODOLOGIA 50
3.1 Caracterização das instituições investigadas 50
3.2 Caracterização do estudo 51
3.3 Coleta de dados 52
3.4 Análise de dados 55
3.5 Produto Técnico-Tecnológico (PTT) 56
3.6 Desenho da pesquisa 57
3.7 Aspectos éticos 58
3.7.1 Riscos diretos para o voluntário 59
3.7.2 Benefícios diretos e indiretos para os voluntários 59
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 61
4.1 A participação das mulheres nos cargos de alta gestão das Universidades Federais brasileiras 61
4.1.1 A participação feminina nas Reitorias 61
4.1.2 A participação das mulheres Vice-Reitorias 65
4.1.3 A participação feminina nos cargos das Pró-Reitorias 68
4.1.4 Índice de Paridade de Gênero (IGP) nas universidades brasileiras 73

4.2 As barreiras para a ocupação dos cargos da alta gestão das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras 78
4.2.1 Perfil das respondentes 79
4.2.2 Barreiras para a ocupação dos cargos de alta gestão identificadas na pesquisa 81
4.2.2.1 Barreiras pessoais/particulares 81
4.2.2.2 Barreiras sociais 89
4.2.2.3 Barreiras organizacionais 93
4.2.2.4 Barreiras vivenciadas pelas reitoras x barreiras que impactam as mulheres 100
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 106
REFERÊNCIAS 110
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO 121
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 125
APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO 128
ANEXO A - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA 160

1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, a participação feminina na sociedade vem sofrendo muitas mudanças. Dentre elas, particularmente, as voltadas ao mercado de trabalho. Nesse sentido, segundo Miltersteiner *et al*. (2020), a Revolução Industrial, dos séculos XVIII e XIX, foi um marco significativo na inserção das mulheres no mercado de trabalho. Até então, como apontado por Silva e Berrá (2018), as mulheres não tinham o direito de se envolver em atividades fora de casa, nem possuíam influência nas decisões sociais. Como afirmam Araújo, Heber e Batista (2020), a participação das mulheres foi oriunda das profundas mudanças nas dinâmicas de produção que a revolução trouxe, impactando diretamente a vida das pessoas.

Dentro dessa perspectiva, um impacto considerável foi sentido na vida das mulheres. Elas passaram a repensar as práticas tradicionais associadas a elas, como enfatiza Kanan (2010), o que incluía os papeis de mãe, esposa e dona de casa. Durante muitos anos, as responsabilidades relacionadas ao âmbito privado, como cuidar dos filhos, do marido e das tarefas domésticas, eram tratadas como atividades apenas femininas (Salvagni; Canabarro, 2015). Ademais, como reforçado por Barros e Mourão (2018), as mulheres foram excluídas da vida pública e foram essencialmente relegadas às tarefas domésticas e ao cuidado da família. Essa divisão sexual do trabalho é amplamente enraizada na sociedade, atribuindo maior relevância ao trabalho dos homens (Kergoat, 2009). Essa dinâmica relegou à mulher o papel da reprodução, conforme destaca Scott (1995), refletindo a visão tradicional de uma mulher confinada e submissa dentro da estrutura familiar patriarcal (Samara, 2007).

Desta forma, a revolução industrial trouxe à tona o contraste entre a esfera privada e a participação pública das mulheres. A industrialização promoveu, segundo Kanan (2010), um processo reflexivo de identidade social. Este processo, conforme indicam Salvagni e Canabarro (2015), influenciou os questionamentos quanto à submissão feminina, aspecto apontado por Fialho *et al*. (2018), como um movimento social e histórico que concedeu aos homens função privilegiada na sociedade.

Assim, segundo as análises de Barros e Mourão (2018), as transformações de maior importância para as conquistas das mulheres ocorreram no século XX. De acordo com essas autoras, esse avanço foi influenciado pelos constantes movimentos sociais, principalmente pelos movimentos feministas. Movimentos esses que advogavam a necessidade de reorientar o papel da mulher priorizando a igualdade entre os sexos e a garantia de direitos e mudanças sociais (Zabotti; Bertolini, 2019).

Os resultados dessas mudanças garantiram às mulheres um espaço um pouco maior nas organizações de trabalho. Inicialmente, com a constituição de profissões tipicamente femininas, como referenda Silva, Carvalho e Silva (2017). Em seguida, as mudanças viabilizaram não apenas a ocupação nos espaços fabris, mas contribuíram, também, para a presença delas em setores administrativos, hospitalares e escolares, executando as atividades, desde que, estivessem sempre sendo supervisionadas pelos homens (Mota-Santos *et al*., 2019).

Assim, aos poucos o trabalho feminino vai ganhando força e sendo mais frequente nas organizações. É possível identificar um progresso, conforme destacam Hryniewicz e Viana (2018), no que diz respeito a um maior alcance por parte das mulheres nos espaços empresariais. Esse aumento na participação feminina cria mais oportunidades e interfere, inclusive, nas ocupações por elas em cargos consagradamente masculinos (Araújo; Heber; Batista, 2020). Entretanto, Miltersteiner *et al*. (2020) enfatizam que elas permanecem em posição de inferioridade quando comparadas às condições dos trabalhadores homens.

Essa inferioridade histórica promove efeitos prejudiciais na vida feminina e está ligada ao gênero que possui ligação com as relações sociais baseado na diferença entre os sexos e nas relações de poder (Scott, 1995). Desde a fase inicial da vida, as normas sociais estabelecem distinções entre os gêneros, na visão de Costa, Cappellari e Vargas (2022), destinando às mulheres a subordinação e a submissão em relação ao homem. As autoras complementam que essa construção social desigual acaba perpetuando visões distorcidas e preconceituosas acarretando consequências para a sociedade e para as mulheres, particularmente, em âmbito profissional.

Sendo assim, essas visões acabam por manter as mulheres afastadas dos cargos de maior importância. E embora elas estejam participando mais do mercado de trabalho, buscando seus direitos, seu reconhecimento, estudando mais, as consequências ainda podem ser vistas nas contínuas desigualdades relacionadas ao gênero que permeiam a vida delas (Salvagni; Canabarro, 2015). Essas desigualdades ficam evidenciadas segundo Fialho *et al*. (2018), Salvagni e Canabarro (2015) e Silva *et al*. (2021) na disparidade salarial, ocupação reduzida em cargos estratégicos e de liderança, pouca oportunidade de crescimento, visto que, não são benquistas em ambientes decisórios e ainda que cheguem não percebem retorno remuneratório equânime.

Essas desigualdades persistem na contemporaneidade, mesmo no século XXI. Assim, anos após a inserção das mulheres no mercado de trabalho, elas continuam buscando por mais espaço. Essa busca permitiu que elas fossem aos poucos entrando em profissões e ocupando

posições antes destinadas apenas aos homens. Além disso, estão ganhando mais respeito e ocupando postos de chefia, mesmo ainda sendo uma área dominada pelos homens, sobretudo no setor privado (Proni; Proni, 2018).

Nesse contexto, as transformações ocorridas no Brasil, sejam elas culturais, sociais ou demográficas colaboraram para mudanças importantes para a vida da mulher e consequentemente para a sociedade. Salvagni e Canabarro (2015), exemplificam entre essas mudanças a redução da taxa de fecundidade e o aumento na instrução, ultrapassando inclusive o nível dos homens quanto ao ingresso nas universidades. Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD Contínua (2018), mostram que no Brasil 16,54% da população possui nível superior, desses 41,06% é composto por homens e 58,94% por mulheres.

Esse maior acesso aos cursos superiores, trouxe mais oportunidades para o trabalho feminino nas instituições. Com essa melhor preparação, Silva, Carvalho e Silva (2017) apontam que as mulheres estão apresentando um destaque cada vez maior no mercado de trabalho, conseguindo quebrar barreiras, enfrentando preconceitos para conquistar seu lugar e tendo um crescimento que proporciona alcançar melhores postos.

Dentre esses postos estão incluídos os de liderança que, anteriormente, eram apenas destinados aos homens. O avanço das mulheres no aumento da escolaridade oportunizou a melhoria na qualificação contribuindo para o ingresso e permanência tanto no mercado de trabalho quanto nos cargos que possuam maior exigência relacionada à escolaridade (Eigenstuhler, 2022). Assim, há maior oportunidade tanto nos postos de trabalho quanto nos cargos de maior notoriedade do ambiente organizacional (Salvagni; Canabarro, 2015).

Nesse contexto, o perfil da mulher que está no mercado de trabalho vem mudando. O avanço nos estudos pode contribuir para o aumento no conhecimento técnico o que, para Miltersteiner *et al*., (2020), colaboraria para um melhor desempenho das gestoras tanto nos cargos de direção quanto nos de gerência. Esse conhecimento, para os autores, funciona como um aliado feminino no alcance dos cargos mais elevados.

Porém, em vista do incremento do contingente feminino nas atividades laborais, Rocha (2018) expressa a importância de as organizações priorizarem ações e projetos que visem refletir sobre a diversidade de gênero. Isso, como destacado por Fraga *et al*. (2022), contribuiu para a ascensão dos debates também na academia, principalmente, no tocante à dinâmica organizacional, às relações de trabalho, bem como à gestão de pessoas. Nessas discussões, tanto

há considerações atinentes à desigualdade ou mesmo ao preconceito, quanto com relação à produtividade, criatividade e até mesmo inovação.

Nesse sentido, a diversidade no ambiente organizacional pode ser uma vantagem importante para as empresas, como Lopes (2021) destaca, visto que pode contribuir para o aumento da eficiência, o ganho em produtividade, gerando em sequência a melhoria na lucratividade. O relatório da Conferência Internacional do Trabalho (CIT), intitulado Iniciativa Mulheres no Trabalho: o impulso para igualdade (OIT, 2018), considera importante a contribuição feminina tanto nas economias ricas quanto nas emergentes. E segue enfatizando que atrair e reter mulheres nas organizações é um dos componentes presentes em "economias inteligentes". Ao que Lopes (2021), complementa, dizendo que há uma tendência à inovação e à melhoria nas tomadas de decisões em ambiente nas quais as equipes possuem maior diversificação quanto ao gênero.

Nessa perspectiva, Salvagni e Canabarro (2015) defendem a necessidade de as organizações serem mais flexíveis nas contratações dos trabalhadores. As autoras também argumentam que é preciso buscar nas pessoas as competências ideais para a execução das atividades para aperfeiçoar os resultados, e não selecionar levando em consideração apenas o gênero do funcionário. Entretanto, é importante notar que o mercado de trabalho para as mulheres costuma ser 30% menor, ou seja, elas continuam enfrentando desafios significativos ficando para trás em termos de oportunidades de emprego (OIT, 2018).

Segundo Lopes (2021), ao passo que há um lento avanço na composição do quadro laborativo das organizações, inclusive com o aumento no número de mulheres na posição de líderes, ainda é possível identificar uma redução bastante afunilada havendo menor participação feminina à medida que se eleva o nível hierárquico e aumenta a necessidade de comandar e liderar equipes.

Nesse contexto, uma temática que vem ganhando relevância e, por isso, há consequente aprofundamento na literatura é a igualdade de gênero nas instituições. Na visão de Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), o papel de homens e mulheres passam por mudanças, mas, os ambientes organizacionais, ainda reproduzem padrões baseados historicamente nos homens, o que faz com que elas adequem suas vidas e rotinas a esses padrões no cumprimento de suas atividades. Esta mesma ideia é assinalada pela OIT (2018) no relatório Iniciativa Mulheres no Trabalho: o impulso para igualdade quando afirma que com a integração feminina aos novos espaços formais, o mundo do trabalho não foi adaptado às novas integrantes, mas exigiu delas a adaptação aos espaços moldados por e para homens.

Nesse sentido, a presença feminina em postos de trabalho e cargos de chefia aumentou, porém, não atingiu um nível necessário para retratar uma verdadeira equidade. Essa perspectiva é levantada por Kanan (2010), quando afirma que o quantitativo feminino em altos cargos é inexpressivo não só no Brasil, mas no mundo. Essa visão é respaldada por Thimóteo, Zampier e Stefano (2015) que enfatizam que, apesar de estar evoluindo a ocupação dos cargos, o quantitativo feminino ainda é bem reduzido. E é ratificada por Grangeiro e Militão (2020), quando destacam que a presença de mulheres nas organizações teve uma evolução, mas esse avanço, não se refletiu nos cargos mais altos na hierarquia das instituições.

Essa evolução da presença feminina no ambiente de trabalho das empresas privadas também se manifesta no serviço público. Embora uma mulher tenha ocupado um cargo público exercendo suas funções na Imprensa Nacional em 1892 (Batista, 2016), somente em 1918 a primeira mulher foi aprovada em um concurso público, nomeada servidora pública e empossada diplomata brasileira (Attié, 2018).

Com a oportunidade de as mulheres assumirem os cargos públicos, há razões para que haja um aumento da representatividade feminina nesse setor. Isso se deve, em parte, ao fato de o Estado, de maneira geral, proporcionar à população serviços tradicionalmente associados ao trabalho feminino, como apontado por Mourão e Galinkin (2008). Além disso, há também outros fatores que tornam a administração pública atrativa para as mulheres, conforme destacado por Barroso (2015), incluindo a compatibilidade das demandas do trabalho com a dupla jornada acumulada por elas, há a perspectiva de menor discriminação, visto que o Estado deve implementar políticas antidiscriminatórias.

Essa atratividade por parte da administração pública para as mulheres, poderia contribuir para a ascensão feminina nos altos cargos da hierarquia pública. Contudo, mesmo as mulheres representando, em 2017, 59,3% dos cargos ocupados em todo serviço público (Lopez; Guedes, 2018), apenas 18,6% dos cargos de direção são ocupados por elas (Viana, 2023). Mourão e Galinkin (2008) ressaltam uma menor representação feminina em cargos de alto nível de decisão também no serviço público. Esta observação é respaldada por Grangeiro e Militão (2020), que destacam que a maneira de seleção não garante a equidade esperada e constata que mulheres em cargos elevados hierarquicamente são raros. Para Silva *et al*. (2021), mesmo com a utilização do concurso público como forma de seleção, a igualdade esperada não se concretiza, apontando a persistência de barreiras invisíveis na carreira feminina.

A vida laboral da mulher é permeada por diversas metáforas que tentam explicar as barreiras que inviabilizam a sua ascensão nas organizações. Entre algumas barreiras invisíveis

conhecidas há o “teto de vidro”, o “labirinto de cristal”, o “penhasco de vidro”. Esse fenômeno do “teto de vidro” é um dos mais citados na literatura como uma das importantes barreiras invisíveis que afetam a vida de mulheres com alta qualificação e que buscam ascender aos cargos de prestígio das instituições (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Contudo, para as mulheres há diversas barreiras conhecidas e que podem afetar seu desenvolvimento no trabalho. Algumas delas para Hryniewicz e Viana (2018) são vestígios de preconceito, maternidade, aparência pessoal e resistência à liderança feminina.

Nesse contexto, além das metáforas mencionadas anteriormente, serão introduzidas outras. Tanto estas novas metáforas quanto as anteriores necessitarão de uma explicação mais detalhada, a qual será providenciada em uma seção apropriada.

Dessa forma, a presente pesquisa tem o intuito de realizar uma investigação para identificar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. Contudo, foi adotado como foco do estudo as Universidades Federais.

1.1 Problema de Pesquisa

O lugar da mulher na sociedade vem passando por transformações que englobam seu posicionamento, inclusive, no mercado de trabalho. Nesse sentido, a participação feminina, a ocupação dos postos antes dominados pelos homens, bem como a ascensão por parte delas aos altos cargos de comando nas organizações é até certo ponto recente (Mourão; Galinkin, 2008). Elas passaram a desenvolver novas atribuições influenciadas por movimentos que contribuíram para o surgimento de novos arranjos na sociedade e promoveram impacto nas diversas áreas da vida feminina (Paiva; Henrique; Silva, 2013).

Esse impacto contribuiu para os avanços que ocorreram, mas é crucial reconhecer que as mulheres ainda enfrentam preconceito em diversos espaços, inclusive em organizações tanto do setor privado quanto do público. Como apontam Salvagni e Canabarro (2015), a desigualdade relacionada ao gênero persiste, e a desvalorização das trabalhadoras ainda permanece.

É importante destacar que mesmo com as especificidades das organizações públicas, quanto ao ingresso no serviço público por meio de concurso, elas, atualmente, ainda refletem o histórico patriarcal que dá ao homem as posições hierárquicas de maior *status* em detrimento da mulher. Estudo de Mourão e Galinkin (2008) demonstra que quanto mais altos os cargos

gerenciais, menos mulheres são encontradas no topo. Na mesma direção, Hryniewicz e Viana (2018) mencionam que elas ainda continuam sendo minoria nos cargos mais altos das instituições.

Nesse sentido, a liderança feminina em instituições públicas também parece ter ainda um longo caminho para se concretizar. Segundo Lopes e Guedes (2018), dados do IPEA revelam que, por volta do ano de 1986, os postos de trabalho no serviço público eram ocupados igualmente entre os sexos. Porém, com o avançar dos anos, e influenciado pelo aumento da participação das mulheres no serviço público municipal, em 2017, a proporção de mulheres chegou a 59,3%. Mesmo com um percentual mais elevado da participação feminina na administração pública, Viana (2023) aponta que as barreiras para os altos cargos são também persistentes e conclui que apenas 23,6% dos cargos mais altos do Executivo federal da América Latina e Caribe são ocupados por mulheres.

Em contraposição, apesar de esses dados indicarem que, no Brasil, há uma presença significativa de mulheres no serviço público, isso não ocorre no serviço público federal e nem nos cargos de direção. Analisando os dados apenas da esfera federal e mesmo que seja excluído o quantitativo referente às forças armadas, segundo Lopez e Guedes (2018), 54% do total dos servidores são do gênero masculino.

Os números apresentados por Lopes e Guedes (2018) e Viana (2023) indicam que no serviço público federal não se observa a paridade de gênero no número de servidores como também nos cargos de direção. Uma representação equânime é importante visto que é uma questão de justiça e igualdade, pois independente do gênero, todos devem ter iguais oportunidades. Além disso, a diversificação em termos de gênero promove uma variedade de perspectivas e experiências que contribuem para o processo de tomada de decisão. Os estudos que abordam a temática auxiliam no combate à discriminação e permitem ações no sentido de criar os ambientes mais inclusivos. Esses benefícios trazidos pela investigação favorecem não apenas as instituições investigadas, as universidades federais, como também as demais organizações públicas e a sociedade como um todo.

A desigualdade em qualquer campo precisa ser investigada, e a ausência de informações contribui para a continuidade desse tipo de desequilíbrio. A partir do momento que se busca conhecer como está a real situação, é possível dar visibilidade a essas questões que estão se perpetuando sem nem ao menos serem alvo de possíveis mudanças.

A falta de investigação resulta em ausência de dados que identifiquem essas desigualdades, e, por conseguinte, impossibilita a tomada de medidas que possam solucionar questões como disparidades salariais, falta de oportunidades e sub-representação. Nesse sentido, as questões acima mencionadas podem acarretar, inclusive, o sub-aproveitamento e a perda de talentos que possam contribuir para uma universidade com serviço público de melhor qualidade (Ambrosini, 2019). A presença de profissionais femininas nas posições mais altas de liderança pode servir como fator impulsionador de oportunidades para outras mulheres, contribuindo para a diminuição da disparidade de gênero nas instituições (Landim, 2020).

As alterações associadas a essa desigualdade são evidenciadas na pesquisa de Gaspar (2016), a qual indica que as mulheres entrevistadas têm uma perspectiva otimista em relação a futuras promoções na trajetória profissional feminina nas organizações. Essa mentalidade surge das mudanças que possibilitam a aceitação de um perfil feminino no qual seja natural que elas desempenhem papeis profissionais ao mesmo tempo em que podem ser mães e esposas. Lima (2011) aponta que a ciência social não é exata, e sugere mais estudos relacionados ao perfil.

Dentro dessa perspectiva, os estudos voltados à temática da liderança feminina em instituições públicas, embora nas últimas décadas tenham apresentado um arcabouço maior na literatura (Barroso, 2015; Fialho *et al*., 2018; Grangeiro; Militão, 2020; Miltersteiner *et al*., 2020; Mourão; Galinkin, 2008; Paiva; Henrique; Silva, 2013; Yoshida; Held, 2019), ainda não são suficientes. E é possível indicar que a maior parte ainda está voltada para pesquisas em organizações privadas (Carneiro, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021; Kanan, 2010; Metz, 2014; Proni; Proni, 2018; Salvagni; Canabarro, 2015; Silva; Berrá, 2018; Silva; Carvalho; Silva, 2017; Thimóteo; Zampier; Stefano, 2015).

Nesse sentido, um dos estudos voltados à área pública, aborda a participação feminina apontando o aumento da participação das mulheres na esfera legislativa, mas observa que esse progresso ocorre de maneira notadamente lenta (Paiva; Henrique; Silva, 2013). Outra pesquisa, a de Yoshida e Held (2019), demonstra a preocupação com a temática paridade de gênero na magistratura. As autoras identificaram que, apesar de a investigação demonstrar o aumento no número de magistradas, em algumas carreiras houve o registro de retrocesso importante na participação feminina.

Embora a pesquisa referente à paridade de gênero na magistratura, acima citada, tenha ocorrido em 2019, somente em agosto de 2023, ou seja, há muito pouco tempo, está sendo realizada uma ação no Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que busca equilibrar o número de

homens e mulheres na carreira, por meio da negociação para implementar ajustes na listagem para a escolha dos juízes na segunda instância (G1, 2023).

Além de serem pautas discutidas, recentemente, no CNJ para tentar reduzir as desigualdades existentes, suas necessidade e atualidade são demonstradas por outras questões. Ainda em 2023, Claudia Goldin, especialista em disparidade de gênero, recebeu o Prêmio Nobel de Economia por sua pesquisa que aponta as causas da diferença e as principais fontes da desigualdade salarial existente entre os homens e as mulheres (Johnson; Ahlander,, 2023). As temáticas apresentadas evidenciam, também, a conexão e relevância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU). Especialmente o ODS-5 que tem como pauta a igualdade de gênero por meio do empoderamento de mulheres e meninas no sentido de eliminar toda e qualquer forma de discriminação e violência, garantindo equidade de oportunidades na vida feminina (ONU Brasil, 2024).

Outros estudos, porém, tratam da liderança feminina em instituições específicas, as IFES. Contudo, abordam apenas um órgão de determinada localidade. A exemplo da inserção da mulher em cargos de gestão de uma instituição federal de ensino superior, sobre uma IFES fundada em 2013, a partir de um desmembramento de outra instituição, que está situada no interior do Ceará (Grangeiro; Militão, 2020). Outro exemplo, baseado no mesmo segmento de instituições públicas, está na pesquisa de Fialho *et al*. (2018), que estuda o empoderamento de mulheres ocupantes de cargos de gestão de uma universidade federal, se refere a uma instituição fundada em 1960, e que está situada no interior do Rio Grande do Sul.

Diante da relevância da presença das mulheres nos diversos espaços sociais, incluindo sua ascensão nos altos cargos das instituições públicas, é de suma importância identificar se o Brasil está avançando na direção da igualdade de gênero em suas instituições públicas. Neste sentido, como apresentado acima, observou-se poucos estudos que tratam sobre a paridade de gênero no setor público, menos ainda quando se trata das instituições federais de ensino superior, e mais especificamente, as universidades federais. Os estudos identificados se debruçaram sobre a situação isolada de uma ou outra instituição. O estudo de Ambrosini (2019) abordou as universidades de todo o país, no entanto, dedicou sua atenção para analisar as políticas públicas relacionadas à representação das mulheres em cargos de elevada hierarquia na administração universitária federal.

Assim, há ainda espaço e necessidade de pesquisas que estejam direcionadas à representatividade das mulheres em posições de alta gestão nas universidades, que discutam

sobre a paridade de gênero e a fatores relacionados ao alcance da paridade nessas instituições. Portanto, a pergunta de pesquisa que orienta este estudo é: Como se apresenta a participação das mulheres nos cargos da alta gestão das Universidades Federais brasileiras?

1.2 Objetivos

A seguir serão apresentados os objetivos geral e específicos que nortearão a condução desta pesquisa. O objetivo geral define o propósito do estudo e os específicos caracterizam as etapas ou fases do projeto.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do estudo é investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir o objetivo geral foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Objetivo específico 1 - Mapear a participação das mulheres nos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras;
- Objetivo específico 2 - Analisar as barreiras para a ocupação dos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras sob a ótica das reitoras;
- Objetivo específico 3 - Elaborar um diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das universidades federais brasileiras (Produto Técnico Tecnológico - PTT).

1.3 Justificativa

Nos próximos dois tópicos, serão apresentadas as justificativas teórica e prática da pesquisa. Este momento tem como objetivo destacar os fundamentos que embasam a escolha do tema a ser estudado, proporcionando a compreensão das razões que motivaram a escolha do tema a ser investigado.

1.3.1 Justificativa Teórica

Embora a inserção da mulher nas organizações tenha ocorrido desde o período da Revolução Industrial, as pautas sobre igualdade de gênero nas instituições ainda são necessárias e atuais. Nesse sentido, Medeiros (2014), ao final de sua pesquisa, afirma que ainda há espaço para a progressão de estudos que versem sobre o mercado de trabalho e a liderança feminina.

Os discursos referentes à igualdade social são requeridos nas mais diversas esferas, não sendo diferente quando a abordagem atinge as instituições sejam elas privadas ou públicas. Entretanto, embora o despertar para as discussões já tenha iniciado, é perceptível que a prática ainda não traduz a representação das mulheres nos altos cargos das organizações no mundo (Carneiro, 2018).

As discussões sobre a temática liderança feminina nas organizações são, para Ceribeli, Lopes e Maciel (2021), um indicativo da relevância desse tipo de estudo. Ao que Medeiros (2014) reconhece a necessidade de haver ainda mais avanço, nas pesquisas que reflitam tanto a liderança quanto a participação da mulher no mercado de trabalho.

Nesse contexto, é imperativo estimular o debate sobre a problemática do gênero abordada neste estudo. Discutir sobre a ocupação por parte das mulheres nos altos cargos de gestão pode trazer contribuições relevantes para a melhoria tanto das organizações quanto da sociedade. Mas para isso, Carneiro (2018) aponta a importância de os debates adentrarem aos espaços, como: comunidade científica, famílias, organizações empresariais e sociedade em geral.

Thimóteo, Zampier e Stefano (2015) sugerem aprofundar a análise das questões relacionadas à liderança feminina, apontando para a existência de diversos aspectos a serem explorados. Eles destacam que esse tema ainda é recente e apresenta várias lacunas que necessitam de investigação. Ao que Barros e Mourão (2018) adicionam ao recomendar novos estudos que busquem compreender as razões da persistente disparidade salarial entre homens e mulheres.

No setor público, Park (2021) argumenta que, estudos relacionados às disparidades de gênero são necessários para a melhoria na promoção de uma representatividade mais igualitária. Por outro lado, Grangeiro e Militão (2020) indicam a necessidade de estudos com amostras mais abrangentes, assim como sugere Costa, Cappellari e Vargas (2022) quando apontam que ampliar o universo da pesquisa é importante para confrontar e obter uma análise mais profunda

com relação à atuação da mulher na gestão. As autoras, Grangeiro e Militão (2020), contam ainda, que conduziram seu levantamento objetivando estimular e fortalecer o pensamento crítico das mulheres que fazem parte do serviço público como servidoras, de modo que possa facilitar ainda mais levantamentos relacionados à carreira feminina.

Assim, sob a perspectiva teórica, este estudo visa contribuir para o conhecimento sobre liderança feminina, com ênfase na lacuna identificada que é a paridade de gênero nas instituições públicas, mais especificamente, nas de ensino superior, as universidades federais.

1.3.2 Justificativa Prática

A gama de estudos existente sobre a liderança feminina ainda está bastante voltada para as organizações privadas (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Ceribeli; Lopes; Maciel, 2021; Kanan, 2010; Proni; Proni, 2018; Silva; Berrá, 2018; Silva; Carvalho; Silva, 2017; Thimóteo; Zampier; Stefano, 2015). As pesquisas direcionadas para o serviço público existem, mas em geral não refletem a situação das mulheres de forma abrangente com dados de todas as regiões do país.

Este estudo aponta para o conhecimento de como se apresentam os altos cargos de gestão das instituições públicas federais, mais precisamente, as de ensino superior como um todo. A ideia é que este estudo, possa trazer um diagnóstico representativo da realidade da composição da alta gestão das universidades federais, pois elas, de acordo com Silva, Moura e Souza (2022), podem ser caracterizadas como instituições sociais que espelham costumes e normas da sociedade em que estão inseridas.

Assim, a composição das universidades deve se apresentar de maneira mais próxima a realidade dessa sociedade diversa. A diversidade, dentre elas a de gênero, pode funcionar como agregador de valores e experiências importantes para as instituições no sentido de garantir uma multiplicidade de ideias e soluções para as organizações (Gonçalves *et al*., 2016).

Embora as pesquisas relacionadas à participação das mulheres estejam crescendo, ainda é necessária a ampliação da produção científica sobre a temática da paridade de gênero na liderança. No Brasil, são escassas as pesquisas de campo sobre a presença das mulheres na administração pública (Barroso, 2015). Visão complementada por Costa, Cappellari e Vargas (2022) quando aponta que temas atuais e pouco pesquisados como gestão pública e gênero contribuem para trazer um olhar importante referente às experiências de mulheres ocupantes dos cargos de poder no setor público. Ao que Miltersteiner *et al*. (2018), acrescenta a

necessidade em realizar um aprofundamento referente ao quantitativo feminino na administração pública. E de acordo com Ceribeli, Lopes e Maciel (2021) ampliar o foco dos estudos para um grupo social maior, ainda são necessários.

A condução de estudos voltados a essa temática é de relevância significativa tanto no âmbito acadêmico quanto para a sociedade em sua totalidade, conforme indicado por Cordeiro *et al*. (2018). Além disso, os autores apontam, também, que a temática é fundamental para que seja possível combater a discriminação contra as mulheres, promover uma maior equidade de oportunidades, possibilitando, assim, o aprimoramento da eficácia nas instituições (Cordeiro *et al*., 2018).

O resultado deste estudo pode contribuir para a maior visibilidade da atual ocupação dos cargos de alta gestão nas universidades federais, bem como, para buscar uma maior equidade com relação aos cargos de alta hierarquia. A ideia é estimular nos órgãos a necessidade de enxergar a importância de diversificar a gestão pública desencadeando uma mudança de mentalidade e ações. Isso visa mobilizar vozes que se juntem à luta pela paridade de gênero. Para Silva, Moura e Souza (2023), novas pesquisas sobre a temática discutida neste estudo podem contribuir não apenas para aprimorar a formulação de políticas públicas, mas acima de tudo implementar ações afirmativas dentro das universidades de maneira que possam contribuir para níveis mais elevados de igualdade entre os gêneros.

Nesse contexto, a pesquisa também apresenta como contribuição prática a elaboração de um relatório técnico, esse relatório serve como diagnóstico da atual situação da ocupação de altos cargos de gestão e da paridade entre os gêneros nas universidades federais do país. O documento reúne os principais achados da investigação e oferece recomendações a serem postas em prática para a promoção de uma distribuição mais equitativa desses cargos entre homens e mulheres.

Com a justificativa prática do estudo devidamente apresentada, destacando sua relevância para a promoção da paridade de gênero nas universidades federais, passamos agora à próxima subseção, na qual será detalhada a estrutura da pesquisa, abordando sua organização e os principais elementos que a compõem.

1.4 Estrutura da pesquisa

O presente estudo tem em sua composição cinco importantes capítulos: 1 - Introdução; 2 - Revisão de literatura; 3 - Metodologia; 4 - Análise e discussão dos resultados e; 5 -

Considerações finais. O capítulo 1 traz as abordagens introdutórias referentes ao tema, no qual são apresentados o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos a serem atingidos, as justificativas teórica e prática, sendo finalizado por esta seção com a estrutura da pesquisa e seu esquema visual.

No capítulo 2 são revisados os trabalhos relevantes sobre a temática investigada e o problema de pesquisa, fornecendo o embasamento teórico para o trabalho. Nele foram abordadas questões relacionadas à temática do trabalho, liderança feminina e paridade de gênero nas instituições públicas, buscando-se identificar lacunas no conhecimento existente e embasar teoricamente a análise e discussão que será realizada posteriormente.

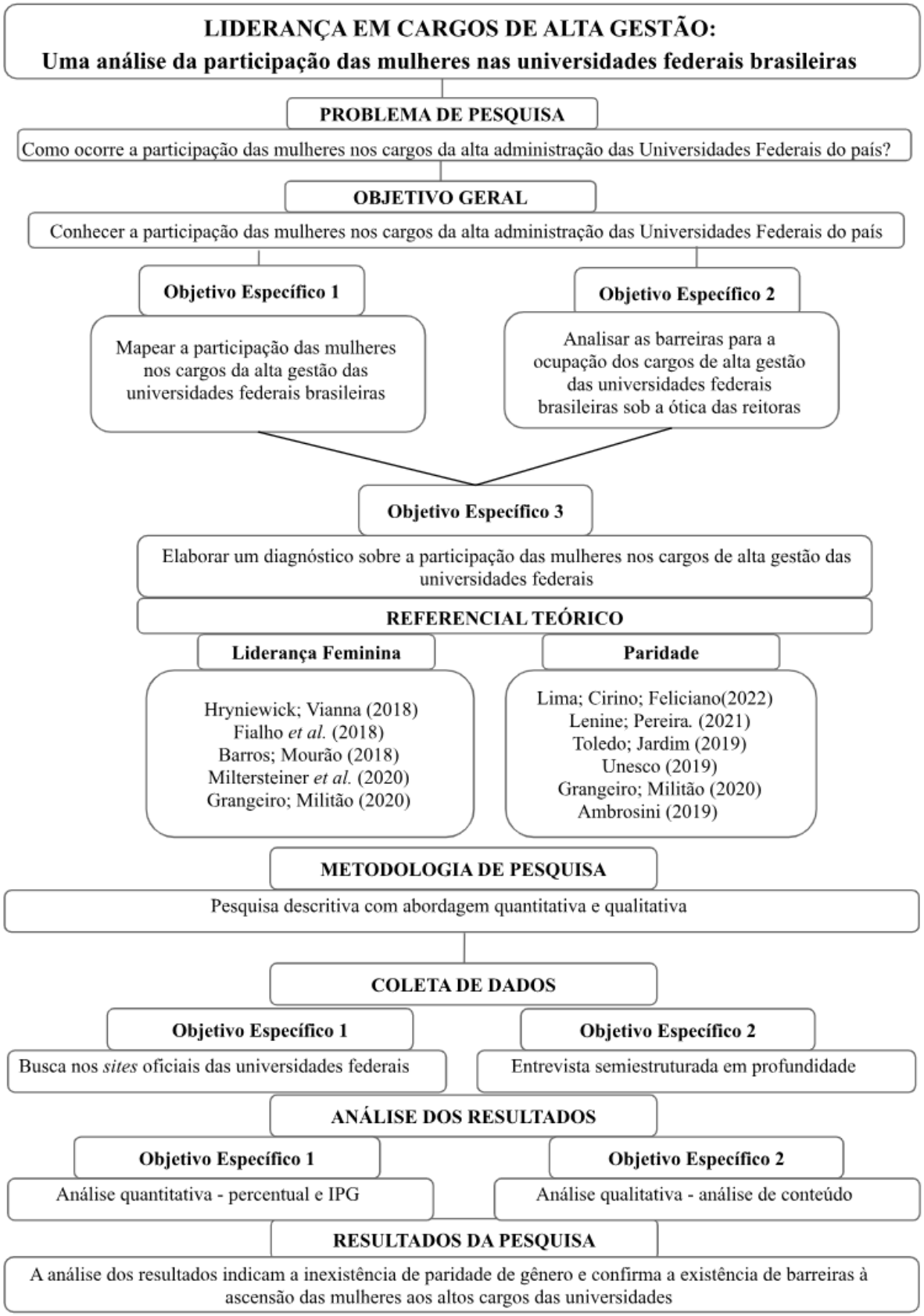
Em sequência, o capítulo 3 identifica e descreve o delineamento metodológico utilizado no estudo. Nele são apresentadas as características, estratégias da pesquisa, a amostra, as etapas e instrumentos empregados na coleta e análise dos dados obtidos, para que os objetivos sejam atingidos.

O capítulo 4 apresenta e discute os resultados encontrados. Os dados coletados são analisados e interpretados de acordo com os estudos discutidos no segundo capítulo. Para apresentar os resultados de forma prática e objetiva, são utilizados quadros e gráficos como ferramentas visuais de apoio.

Por fim, o capítulo 5, apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos ao longo do estudo; ratifica os objetivos propostos, discute as contribuições oferecidas para a área do estudo, reflete sobre suas limitações e apresenta sugestões para futuras pesquisas.

Ao término desta breve explicação, segue um resumo visual para proporcionar uma melhor compreensão do estudo. Por isso, a Figura 1 ilustra um esquema do desenvolvimento da pesquisa.

Figura 1 - Resumo visual do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a apresentação da figura acima com o resumo visual da pesquisa, há a finalização do capítulo, e em sequência, será iniciado o próximo que trará a revisão de literatura. O referido capítulo abordará temáticas relevantes ao desenvolvimento do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura possui um papel fundamental e traz o arcabouço teórico necessário para a continuidade deste estudo. Portanto, nesta seção, serão apresentadas as temáticas relevantes que fundamentam as seções subsequentes para a finalização desta pesquisa.

2.1 Liderança: conceitos e inclusão feminina

Um dos fatores primordiais para as organizações é a liderança. O líder tem uma relevância crucial para satisfazer e desenvolver a equipe, de maneira a atingir os objetivos da organização (Ishizawa *et al.*, 2020). No entanto, vale ressaltar que as definições de liderança são variadas e, em geral, é um conceito com abordagens mutáveis sendo compreendido de forma diferente a depender da época (Couto; Pereira, 2011).

Nesse sentido, a liderança é conceituada por Sobral e Ribeiro (2018) como um processo que influencia, individual ou coletivamente, orientando para que sejam atingidos os objetivos organizacionais por meio de um portador de habilidades de comunicação, conhecimento e relacionamento. Ela é considerada uma das competências essenciais da gestão organizacional, e é balizada, conforme a visão de Spudeit e Pinto (2022), pela competitividade, inovação e eficiência. As autoras ainda complementam que a liderança é uma característica de relevância primordial para qualquer profissional atuante nas instituições, uma vez que as mudanças, os projetos e as pessoas precisam ser direcionados para atingir as demandas organizacionais por meio da condução, influência e motivação exercidas por quem desempenha a gestão (Spudeit; Pinto, 2022). Para Salvagni e Canabarro (2015), é fundamental compreender que para coordenar e dirigir pessoas é preciso ter habilidade, pois não é simplesmente gerenciar, mas influenciar de maneira que os liderados sigam inspirados a atingir os objetivos comuns.

Complementando, Salvagni e Canabarro (2015) afirmam que as qualidades e características dos líderes são importantes para as organizações, e por isso, as empresas ofertam programas de capacitação aos que ocupam postos de comando. Esta visão é compartilhada por Carvalho e Azevedo (2018), ao afirmarem que a escassez de líderes tem motivado as próprias empresas a buscarem investir em programas de desenvolvimento, aprendizagem e capacitação, uma vez que a competição do mercado exige um novo estilo de liderança, caracterizado por audácia, estratégias facilitadoras e pela capacidade de gerar os resultados mais rapidamente.

Contudo, o impacto provocado por esses programas, nem sempre se dão da mesma maneira nos participantes. Ainda que os profissionais participem do mesmo treinamento, Salvagni e Canabarro (2015) constatam que há uma variação no desempenho dos profissionais, pois cada um deles possuem influências externas ao treinamento, como personalidade, comportamento diferente que irão refletir em um estilo particular e pessoal para liderar.

No entanto, é fundamental ressaltar que o estilo de liderança a ser exercido não deve estar vinculado a um gênero específico. Apesar disso, como enfatizado por Hryniewicz e Viana (2018) e também por Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), atualmente a liderança ainda é amplamente definida em uma perspectiva predominantemente masculina. Para Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), a sociedade adota os homens naturalmente como os líderes, enquanto as mulheres além de passarem por testes frequentes, inclusive de sua equipe, sofrem preconceito e conflito entre a vida privada e profissional.

Essa definição centrada na perspectiva dos homens cria desafios para a atuação feminina em suas funções. Como resultado, as mulheres não possuem condições favoráveis ao desempenho de suas atividades, já que estão sempre tendo de buscar a adaptação necessária aos padrões masculinos ou mesmo aceitando apenas os cargos de menor prestígio (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). Nesse sentido, os entraves encontrados pelas mulheres para alcançar os postos de liderança vão desde a cultura na qual o homem é valorizado nos altos postos, aos questionamentos quanto à competência da mulher, pelas organizações, para assumirem cargos de liderança (Carvalho; Azevedo, 2018).

Apesar do apresentado acima, a cada dia que passa, as mulheres estão demonstrando um pouco mais suas habilidades e capacidades em liderar as equipes e as organizações. Contudo, ainda é imprescindível que elas consigam superar os preconceitos presentes na sociedade (Salvagni; Canabarro, 2015). A persistência desses preconceitos é um dos fatores que contribuem para o afastamento e a carência de mulheres nos cargos de liderança das instituições. Essa carência é sentida, segundo Carvalho e Azevedo (2018) e Salvagni e Canabarro (2015), em todos os níveis organizacionais, sendo apontada pelos autores que na atualidade há uma escassez de lideranças femininas.

Essa escassez é notavelmente evidenciada ao analisar os dados relativos à presença de diretoras nos postos de comando das instituições. Exemplos disso podem ser observados em pesquisas como o estudo de Ambrosini (2019), que encontrou dentre 63 universidades uma ocupação de 50% ou mais por parte das mulheres nos cargos das Pró-reitorias em apenas 19 delas. Já Yoshida e Held (2019), ao verificarem a série histórica, apontam que mesmo

aumentando o número de magistradas, em algumas carreiras houve redução, o que é evidenciado nos Tribunais Superiores por uma representação de 19,06% e nos de segunda instância 25,7% de mulheres.

No entanto, mesmo que seja reconhecido que as mulheres estão sub-representadas nos altos cargos das instituições públicas, é uma realidade concreta que elas existem e estão buscando por seu espaço. Assim, no próximo tópico discute-se sobre as características da liderança e a expectativa entre os gêneros.

2.1.1 Características de Liderança: Expectativas entre os gêneros

A expectativa em relação às características dos líderes muitas vezes é diferente quando se pensa em um homem ou uma mulher. Existem associações e características que são mais esperadas nas mulheres líderes, como: determinação, dedicação e comunicação. Já ao pensar em líderes masculinos, a expectativa costuma ser de ambição, força e autoconfiança (Hryniewicz; Viana, 2018). Vale ressaltar que essas características não são exaustivas, e, embora menos mencionadas, além das características já citadas, as autoras reconhecem que empatia, boa aparência e otimismo foram mais ligadas às mulheres; e inovação aos homens, mesmo que não tenha sido a mais citada como características que os definem. Por outro lado, dedicação e atenção, ao trabalho, são mais comumente associadas às mulheres. A autoconfiança está mais ligada aos homens que possuem mais afinidade aos riscos e, em geral, superestimam sua capacidade, enquanto as mulheres em geral possuem a tendência a subestimar as suas (Hryniewicz; Viana, 2018).

Fialho *et al*. (2018) apontaram, em seu estudo com mulheres no cargo de pró-reitora e vice, que elas demonstraram que se sentem empoderadas e possuem um perfil de gestão voltado à participação de seus subordinados. Elas distribuem a responsabilidade na tomada de decisão, desfrutam de autonomia, demonstram segurança em suas ações e buscam garantir que sua equipe também se sinta confiante. Já Salvagni e Canabarro (2015) expõem que as pesquisas demonstram a capacidade feminina em exercer sua gestão por meio de rede de conexões, relacionamentos e trocas. Essa forma de gerir seus subordinados é, para as autoras, uma maneira mais democrática e que os encoraja a ter maior participação nas atividades da gestão por meio do compartilhamento de ideias. Característica diferente da liderança masculina, que se apresenta mais autocrática e focada nas tarefas, na qual os subordinados atuam obedecendo as ordens de quem está em um nível hierárquico superior (Salvagni; Canabarro, 2015).

O trabalho de Salvagni e Canabarro (2015) entrevistou seis mulheres, que tinham no mínimo o título de especialista. Em termos de características da liderança, elas foram unânimes em dizer que adotam uma gestão participativa e democrática. Essa forma utilizada para liderar é semelhante ao que as gestoras esperam no gerenciamento de seus superiores. As gestoras demonstram preocupação com o perfil de liderança aplicado nas organizações, apontando que não há uma fórmula, mas que as estratégias são transitórias e situacionais e independem do gênero. Na mesma pesquisa, as autoras entrevistaram o diretor superintendente que entende que as mulheres são mais atentas ao que se passa com as pessoas e possuem um trato mais humanizado. Ele aponta que tem preocupação quanto à masculinização da mulher, que costuma ser tão dura quanto os homens quando conseguem chegar aos altos cargos da organização.

Contudo, ainda que elas tenham um bom desempenho e sejam observadas características importantes em sua gestão, há obstáculos que prejudicam a ascensão das mulheres aos cargos mais privilegiados. Nesse contexto, é essencial conhecer quem são essas mulheres que conseguem alcançar os altos cargos nas instituições. Portanto, compreender o perfil das mulheres que ocupam essas posições é fundamental, e essa temática será abordada na próxima subseção.

2.1.2 A transformação social: o perfil feminino nas instituições públicas

A sociedade tem passado por transformações demográficas, socioeconômicas e culturais que impactam em vários aspectos da vida das mulheres. E nesse contexto, o perfil feminino mudou, trazendo maiores responsabilidades em âmbito doméstico, visto que tem crescido o número de domicílios em que as mulheres figuram como as principais responsáveis (Silva; Carvalho; Silva, 2017).

Além disso, globalmente, é observada uma tendência de um número maior de mulheres nos níveis educacionais, sobretudo na graduação e na pós-graduação. Conforme Barros e Mourão (2018), essa tendência não é diferente no Brasil, e vem modificando o perfil de gênero existente nas décadas anteriores. Outras tendências mencionadas por Silva, Carvalho e Silva (2017), incluem o crescimento da participação das mulheres no mercado de trabalho e o aumento de bons profissionais femininos com qualificação em nível superior em cargos de liderança. Segundo as autoras, essas tendências acabam contribuindo para a mudança no perfil das trabalhadoras que passa a se caracterizar por ter mais idade, serem casadas, com filhos e ainda responsáveis pelas tarefas domésticas e familiares. Nessa mudança, há também a

possibilidade de escolher uma carreira e se desenvolver profissionalmente em atividades não incluídas no padrão estabelecido pela sociedade, nesse sentido o gênero pode delimitar as áreas de atuação feminina (Lima *et al*., 2017).

Com relação a filhos, o estudo produzido por Hryniewicz e Viana (2018) identificou que mulheres que não possuem filhos sofrem menos preconceitos nas organizações que as que possuem. As autoras ainda relatam, que entre as respondentes, as de maiores cargos hierárquicos, são as que não possuem filhos. Sendo apontado pelas próprias entrevistadas que - o fato de não tê-los - contribuiu para que fossem menos vítimas de preconceito. Esse tipo de pensamento por parte das mulheres, pode indicar um preconceito já estruturado na sociedade. Tendo em vista que, a mulher, segundo as autoras, precisa optar entre ter uma família ou ocupar os mesmos cargos de liderança assumidos pelos homens. Já para Mota-Santos, Azevêdo, Lima-Souza (2021), a rotina profissional dos homens não passa pelos mesmos entraves, pois quando desenvolvem alguma atividade elas são vistas como "ajuda" e comumente apontam para algum cuidado com os filhos sendo menos efetiva nos serviços domésticos.

Outro estudo, conduzido por Miltersteiner *et al*. (2020), identificou que dentre as dez subsecretárias entrevistadas que atuam em órgãos da Administração Pública do Rio de Janeiro, seis possuem graduação, duas possuem mestrado e duas possuem doutorado. A pesquisa ainda identificou que apenas duas tinham 32 anos, enquanto as demais apresentavam idades variando de 42 a 63 anos. Duas delas são solteiras, quatro são casadas com filhos e quatro divorciadas sendo três delas sem filhos. Contudo, é importante notar que, a metade das mulheres possuem filhos, e há relatos das entrevistadas que enfatizam não terem tido prejuízo por tê-los. Tal relato contrapõe o apresentado no estudo de Hryniewicz e Viana (2018), indicando não haver consenso quanto à questão. Ainda em seus relatos, elas apontaram que embora para a sociedade o dever de criação dos filhos recaia, principalmente, para as mães, um fator primordial para a constituição da família é ter um parceiro que compreenda, divida tarefas e seja responsável junto com a mulher.

Já o estudo de Fialho *et al*. (2018) encontrou duas mulheres com o seguinte perfil: solteiras, com mestrado, sendo a Pró-Reitora de 61 anos (respondente 1) e a Pró-reitora substituta e coordenadora de concursos com 32 anos (respondente 2). O fator financeiro foi um aspecto que contribuiu para que esta última escolhesse a carreira pública, já que precisava ajudar os pais financeiramente. A respondente 1 aceitou o cargo por gostar da área de gestão de pessoas e a respondente 2 se sentiu segura por atuar como administradora e assumiu o cargo de coordenadoria e de Pró-Reitora substituta. Diante desse perfil, tanto a Pró-Reitora quanto a sua

substituta possuem uma possível flexibilidade na carreira; elas afirmaram ser capazes de manter um equilíbrio entre a vida pessoal e a profissional, no entanto, ratificam que a tarefa é realmente desafiadora.

A pesquisa de Grangeiro e Militão (2020) teve treze participantes, entre elas cinco técnicas e oito docentes servidoras federais. Quanto à formação, duas possuem graduação, três possuem especialização, quatro mestrado e quatro doutorado. Das treze respondentes cinco são solteiras, seis são casadas e duas estão divorciadas. Dentre as participantes, cinco delas, não possuem filhos, quatro possuem apenas um filho, três possuem dois filhos e uma possui três filhos. E com relação aos cargos, as pesquisadas ocupam os mais altos cargos da IFES que são os de Direção (CD) e estão assim divididas: duas com CD2, seis com CD3 e cinco com CD4. Todas com idade entre 29 e 52 anos. Os Cargos de Direção são os que dentro das instituições públicas estão ligados aos cargos mais elevados em poder e gratificação, sendo maior na hierarquia o CD1 e o menor o CD4.

Grangeiro e Militão (2020) ainda discutem obstáculos apresentados no caminho da carreira feminina que muitas vezes é desacelerada ou mesmo impedida de continuar se desenvolvendo. As carreiras delas possuem diversos padrões enquanto os homens possuem carreiras mais lineares. Mas a das docentes em geral se diferenciam, algumas por terem trabalhado no setor privado, e outras por terem tido apenas experiências acadêmicas. Já as técnicas administrativas possuem uma variedade grande nas atuações antes de adentrarem no serviço público.

Nesse contexto, a imagem das mulheres continua passando por mutações visto que a liderança ainda permanece intimamente ligada a características tidas como mais próximas do homem (Sousa; Cardoso, 2020). De acordo com Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), os cargos principalmente das organizações privadas exigem a construção ideal de uma pessoa que demonstre traços de uma personalidade de força, autonomia e confiança. Essa perspectiva levanta indagações por Salvagni e Canabarro (2015) sobre os esforços, atitudes e competências que se entendem como primordiais para que as mulheres assumam posições de liderança. As autoras destacam, ainda, que a trajetória feminina nas instituições deve se dar sem que as demandas da vida pessoal e da profissional possam sobrecarregar uma à outra.

Assim, a carreira feminina ainda passa por cobranças fazendo com que elas alcancem menos cargos de destaque. Este fato levanta a discussão sobre a paridade de gênero nas organizações, assunto relevante para a sociedade que destaca a necessidade de práticas mais

eficazes para tornar o ambiente organizacional mais diverso. Este tema, diante da relevância, será apresentado no próximo tópico.

2.2 Paridade de gênero nas organizações

A presença cada vez maior das mulheres nos espaços sociais vem desafiando os padrões até então vigentes e que, estabelecidos numa base patriarcal, continuam permeando a sociedade e provocando desigualdades visíveis nos dias atuais. Essa base patriarcal impossibilita a igualdade, pois sua estrutura se apoia na subordinação e dominação das mulheres (Scott, 1995).

Nesse contexto, desponta a questão de gênero que, segundo Kanan (2010), passa, em 1975, a ganhar um espaço de maior relevância na academia, por ser incluído como tema de pesquisas e estudos após a criação do Ano Internacional da Mulher pelas Organizações das Nações Unidas (ONU). O Ano da Mulher teve a promoção do evento que resultaria na criação do Centro de Desenvolvimento da Mulher Brasileira no Rio de Janeiro, considerado por Lima, Cirino e Feliciano (2022), início do feminismo no país.

Após o Ano Internacional da Mulher, as Nações Unidas (ONU) declararam o período de 1976 a 1985 como a Década da Mulher, uma fase marcada por intensa atividade voltada ao desenvolvimento de uma agenda focada na melhoria da qualidade de vida feminina em todo o mundo (Gimenez, 2024). Esse período contribuiu, globalmente, para ações voltadas às mulheres. E em 1985, no Brasil, as mulheres alcançaram a conquista do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher (CNDM). Por meio de sua autonomia administrativa e orçamentária, o CNDM dedica-se a auxiliar as mulheres, instigando os poderes institucionais a adotarem ações assertivas em diversas áreas, incluindo a promoção de poderes mais equitativos, tanto no âmbito doméstico quanto no ambiente de trabalho. O conselho emergiu como uma influência significativa na construção de um Estado que visa assegurar condições mais igualitárias entre homens e mulheres, proporcionando um canal efetivo para o reconhecimento da condição de cidadã e a defesa dos direitos sociais e individuais femininos (Lima; Cirino; Feliciano, 2022).

A ONU tem encorajado o discurso relacionado ao empoderamento das mulheres e reconhece que a participação ativa feminina sobretudo em papeis políticos influencia e é essencial na busca da paridade entre homens e mulheres (Lenine; Pereira, 2021). De acordo com Jaime, Bandeira e Brunstein (2023), em 1995 ocorreu a Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada pela ONU com o objetivo de promover a igualdade de gênero em todas as esferas da sociedade. Os autores ressaltam ainda que, mesmo com os esforços empregados, as

mulheres ainda enfrentam comparação com os homens, particularmente no contexto de suas carreiras com relação aos cargos mais altos e de maior prestígio e remuneração.

Nesse sentido, faz parte dos objetivos para o desenvolvimento sustentável (ODS), estabelecidos pela ONU na Agenda 2030 (NUNES *et al*., 2021), o ODS-5 que busca alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas até o ano de 2030. Dessa forma, reconhece-se a relevância de eliminar todas as formas de discriminação e violência baseadas no gênero, bem como garantir a igualdade de oportunidades em todos os aspectos da vida (ONU Brasil, 2024).

Nesse cenário, é necessário um esclarecimento sobre o significado da palavra paridade. No Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa, ela é conceituada como uma qualidade ou mesmo uma característica daquilo que é par, igual ou semelhante (Michaelis, 2023). No entanto, os debates relacionados à paridade, por volta de 1990, dentro do arcabouço feminista, teve como objeto, primeiramente, a falta de representatividade das mulheres na política (Fraisse, 2001). Segundo a autora, paridade é uma palavra que remete à questão mais importante da igualdade dos sexos que é o poder, sem que haja maiores conotações já vinculadas à palavra feminismo. No contexto brasileiro, o termo era evitado, especialmente durante os períodos repressivos do regime militar. Essa cautela resultou na relegação dos movimentos às esferas mais privadas, que era influenciada tanto pela violência repressiva imposta naquele momento quanto pela falta de apoio por parte de setores de esquerda (Lima; Cirino; Feliciano, 2022).

Embora Fraisse (2001) saliente a questão do poder ao se referir à paridade, uma parte significativa das pesquisas (Barroso, 2015; Jaime; Bandeira; Brunstein, 2023; Lenine; Pereira, 2022; Paiva; Henrique; Silva, 2013; Torvar, 2020; Yoshida; Held, 2019) tratam paridade, equidade e igualdade como termos similares, o que também será adotado neste estudo.

No Brasil, a paridade remete a uma igualdade, preconizada na Constituição Federal do Brasil de 1988, como um dos direitos fundamentais em seu artigo 5º. Esse artigo estabelece que: “todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade” (Brasil, 1988).

Ao abrir um “espaço político para a participação das mulheres” (Lima; Cirilo; Feliciano, 2022, p. 95), a Carta Magna não apenas estabelece e garante a igualdade a todos os cidadãos, como também, proíbe, em seu artigo 7º, que possa haver a diferenciação tanto no exercício de funções quanto na utilização de critérios que utilizem o sexo como fator de admissão no país

(Brasil, 1988). Essas disposições constitucionais refletem o compromisso em promover a igualdade de gênero e eliminar práticas discriminatórias no contexto nacional.

Não obstante, mesmo com a presença desses dispositivos constitucionais que demandam igualdade e proíbem discriminação com base no gênero, ainda enfrentamos consideráveis desafios na busca pela equidade de gênero no país. Barreiras ainda persistem apesar da implementação de leis que poderiam reduzir as disparidades na arena política brasileira. Um exemplo é a Lei 9.100/1995, que originalmente estabelecia que as candidaturas femininas deveriam compreender, no mínimo, 20% das vagas de cada partido ou coligação (Brasil, 1995), mas não previa sanções caso esse percentual não fosse atingido (Lima; Cirino; Feliciano, 2022). Outro dispositivo normativo, a Lei Eleitoral nº. 9.504/1997, posteriormente ajustou o percentual para um mínimo de 30% e um máximo de 70% para cada gênero (Brasil, 1997). A legislação deixou de abordar exclusivamente vagas para mulheres, agora incorporando uma abordagem relacionada ao sexo, embora ainda sem a imposição de sanções (Lima; Cirino; Feliciano, 2022; Paiva; Henrique; Silva, 2013).

Entretanto, Toledo e Jardim (2019) apontam a existência de barreiras institucionais pelas quais as mulheres passam que são apresentadas tanto pela legislação eleitoral quanto pelas relações de poder que permeiam os partidos políticos do Brasil. Além disso, esses partidos possuem uma forma de fazer política que acabam por desfavorecer a participação feminina com estruturas de poder que perpetuam a sub-representação das mulheres. Nesse sentido, um importante obstáculo a ser superado é a possibilidade de as mulheres serem candidatas principalmente aos cargos majoritários, uma vez que para eles não existe determinação de uma cota mínima para a sua ocupação (Silva, 2018).

Diante disso, Toledo e Jardim (2019) apontam que nos espaços de decisão – a maior parte dos postos de governança – seja no Poder Executivo, Legislativo ou Judiciário, partidos políticos, bem como os órgãos institucionais ainda são ocupados por homens. Assim, como resultado, e sem legislação específica, os partidos frequentemente hesitam em indicar mulheres para os cargos de maior destaque, mesmo que cresçam os discursos favoráveis à participação feminina nessas posições (Silva, 2018).

Nesse sentido, o número reduzido de mulheres nos postos de tomada de decisão acaba refletindo na sociedade. Toledo e Jardim (2019) defendem que nesses espaços, a participação de pessoas com diferentes pontos de vista é importante para garantir sua representação, visto que a sub-representação não contribui para a garantia de direitos. Uma maior presença feminina na política pode levar a uma formulação de políticas mais inclusivas e sensíveis ao gênero, e

certamente, traria um impacto bem diferente nas formulações e decisões proferidas das que são realizadas em sua maioria por homens (Toledo; Jardim, 2019).

No entanto, mesmo diante dos esforços normativos para promover a equidade de gênero na arena política, os entraves enfrentados pelas mulheres se estendem além do âmbito eleitoral, permeando suas carreiras profissionais. A despeito das leis que buscam garantir igualdade, Ambrosini (2019) em seu estudo, relata alguns dos desafios significativos que dificultam o avanço e a plena participação das mulheres em diversas esferas profissionais. Nesse sentido, é relevante promover o avanço das mulheres em cargos de importância, aumentando sua presença em posições de alta gestão nas instituições. A próxima subseção apresentará um índice que, por meio de um cálculo, permitirá diagnosticar se existe paridade de gênero em determinados cargos nas organizações.

2.2.1 Índice de Paridade de gênero - IPG

Os cálculos de índices por meio de razões são bastante utilizados para investigar tanto a paridade como a disparidade entre grupos definidos sempre dois a dois. Segundo Artes (2018), estudos brasileiros utilizam dois indicadores para quantificar a diferença os gêneros masculino e feminino: o índice de paridade de gênero (IGP) e a razão de sexo. O IGP é um tipo de cálculo utilizado pela Unesco para determinar a taxa de evasão entre crianças em idade escolar de acordo com o gênero em cada região (UNESCO, 2019). Artes (2018) aponta que o IPG é adotado nos relatórios da Unesco que se referem ao monitoramento de educação “Educação para Todos” (EPT).

O índice ideal de paridade é representado pelo número 1 quando do seu cálculo, mas existe uma margem adotada para sua determinação que é aceita em situação de paridade. Segundo a Unesco, (2019) “A razão feminina–masculina de um indicador é comumente chamada de Índice de Paridade de Gênero (IPG) e tipicamente se considera que a paridade de gênero foi alcançada com valores de IPG entre 0,97 e 1,03”. Nesse caso, valores abaixo de 0,97 indica uma disparidade a favor dos homens e valores acima de 1,03 indicam uma disparidade a favor das mulheres.

Esse índice é de fácil aplicação e pode ser adaptado a diversos usos e casos, sendo aqui representado por meio da fórmula na qual o IPG representa a razão entre o quantitativo de M (Mulheres na função de liderança avaliada) e o quantitativo de H (Homens na função de liderança avaliada):

$$IPG = M/H$$

Além da análise estatística, este estudo adotará o IPG para avaliar a situação das mulheres em termos de paridade de gênero. O IPG, ao utilizar dados femininos no numerador, evidencia a realidade da paridade ou disparidade relacionada a esse gênero, foco principal desta pesquisa.

No entanto, o IGP apenas evidencia a realidade da existência de paridade ou disparidade relacionada ao gênero. Sendo, porém, fundamental compreender as barreiras que dificultam ou impedem as mulheres de alcançarem oportunidades mais equitativas em comparação aos homens. Esta questão, devido à sua importância, será apresentada de forma detalhada na próxima seção.

2.2.2 Ascensão feminina: barreiras aos altos cargos de gestão

O alcance de altos cargos de liderança pelas mulheres nas organizações está rodeado de barreiras (Figura 2) que, por vezes, não são tão fáceis de serem percebidas, e, por isso, são representadas como metáforas (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020). A metáfora do "teto de vidro" é uma das mais reconhecidas na academia, sendo citada por diversos autores (Ambrosini, 2019; Cappellin, 2008; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Ceribelli; Lopes; Maciel, 2021; Chudnovsky, 2020; Cordeiro, Pereira, Durso; Cunha, 2018; Dias; Veloso; Treff, 2019; Fernandez, 2020; Ishizaea *et al.*, 2020; Kanan, 2010; Landim, 2020 (fronteira de vidro); Metz, 2014; Miltersteiner *et al.*, 2020; Ryan; Haslam (2005); Sobral; Ribeiro, 2018).

Figura 2 - Metáforas

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

A metáfora do "teto de vidro", telhado de cristal ou fronteira de vidro – *glass ceiling* - é explicada por Ambrosini (2019), como uma barreira invisível ou transparente que impossibilita a representação das mulheres nos altos níveis de liderança, visto ser uma barreira intransponível que segrega verticalmente as mulheres dos homens. Porém, a vida laboral feminina está permeada por diversas outras metáforas que tentam explicar as dificuldades pelas quais as mulheres passam na busca pelo topo das organizações. Além, da metáfora acima citada, é possível identificar na literatura diversas outras que simbolizam as barreiras por que passam as mulheres. O Quadro 1 apresenta outras importantes metáforas presentes na literatura.

Quadro 1 - Metáforas Femininas (Continua)

METÁFORA	RESUMO	AUTOR
Teto de vidro ou telhado de cristal – *glass ceiling*	Barreira concreta e invisível que dificulta o acesso das mulheres aos altos cargos de poder e hierarquia.	Cappellin (2008); Kanan (2010); Metz (2014); Cordeiro; Pereira; Durso e Cunha (2018); Sobral; Ribeiro, 2018; Ambrosini, 2019; Dias; Veloso; Treff, 2019; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Chudnovsky, 2020; Fernandez, 2019; Ishizaea *et al*, 2020; Landim, 2020 (fronteira de vidro); Miltersteiner *et al.*, 2020; Ceribelli; Lopes; Maciel, 2021; Jaime; Bandeira; Brunstein, 2023.
Chão grudento, piso pegajoso – *sticky floor*	Forças que atuam na manutenção das mulheres na base da pirâmide do trabalho.	Ambrosini, 2019; Fernandez, 2019; Ishizaea *et al.*, 2020.
Penhasco ou precipício de vidro – *glass Cliff*	Posição elevada que as mulheres atingem quando a empresa está em uma situação difícil com alta probabilidade de fracasso.	Ambronisi, 2019; Chudnovsky, 2020; Landim, 2020.
Paredes de vidro – *glass wall*	Tem relação com a reduzida presença de mulheres em alguns cargos horizontais da organização, a exemplo de serem encontradas nos altos cargos dos recursos humanos, mas não nos de operações de serviços (Cappellin, 2008).	Cappellin, 2008; Ambrosini, 2019.
Céu de chumbo	Mecanismos institucionais e por culturas disciplinares que promovem a discriminação sexual no campo profissional científico (Cappelli, 2008).	Cappellin, 2008; Ambrosini, 2019.
Paredes de fogo	Desigualdade de gênero identificada na carreira acadêmica na Unicamp.	Ambrosini, 2019.
Labirinto, Labirinto de cristal ou Labirinto da Liderança	Simboliza os obstáculos encontrados pelas mulheres simplesmente por serem mulheres e que não ocorrem apenas no teto, mas ao longo da carreira, que mesmo sendo concreto, podem passar despercebidos.	Ambrosini, 2019; Lima; 2013; Miltersteiner *et al.*, 2020; Sobral e Ribeiro, 2018; Landim, 2020.

Quadro 1: Metáforas femininas (conclusão)

METÁFORA	RESUMO	AUTOR
Guetos femininos - *pink collar work*	São as áreas de atuação mais receptivas à atuação feminina. Ambientes mais amistosos ao desenvolvimento profissional delas devido ao estereótipo construído pela sociedade.	Cordeiro, Pereira, Durso e Cunha, 2018.
Firewall	Barreira contra a ascensão da mulher que funciona de maneira similar a um antivírus que age quando o sistema é atacado por algo estranho.	Fialho *et al.*, 2018.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Contudo, as metáforas não se limitam apenas às questões relacionadas às mulheres, elas também encontram representação na vida dos homens. No entanto, é importante notar que a sua presença é notavelmente menor e tende a ser de natureza positiva, em contraste com a experiência das mulheres. As metáforas usadas para ilustrar a vida laboral dos homens são metáforas que geralmente possuem uma conotação de facilidade de ascensão, o que pode ser observado no Quadro 2. Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) corroboram as informações constantes no referido quadro, quando trazem que a carreira de homens e mulheres enfrentam experiências bem diferentes. Enquanto Dias, Veloso e Treff (2019) indicam que a ascensão masculina não enfrenta barreiras, ocorrendo sem obstáculos significativos.

Quadro 2 - Metáforas Masculinas

METÁFORA	RESUMO	AUTOR
Escada rolante de vidro – *the glass escalator* ou Elevador de vidro - *the glass elevator*	Reflete a maior oportunidade de promoção dada aos homens em profissões tidas como femininas. O gênero é um fator que influencia a escolha do líder e por isso os homens acabam tendo maior facilidade.	Ambrosini (2019); Landim (2020).

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Os desafios, representados por meio de metáforas, são relatados por diversos autores Cappellin (2008); Kanan (2010); Metz (2014); Cordeiro; Pereira; Durso e Cunha (2018); Sobral; Ribeiro, 2018; Ambrosini, 2019; Dias; Veloso; Treff, 2019; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Chudnovsky, 2020; Fernandez, 2020; Granjeiro; Militão, 2020; Ishizaea *et al*, 2020; Landim, 2020; Miltersteiner *et al*., 2020; Ceribelli; Lopes; Maciel, 2021; Jaime; Bandeira; Brunstein, 2023, demonstrando as barreiras quando da busca, pelas mulheres, por

cargos de maior nível estratégico. Entre essas barreiras, as mais mencionadas na literatura foram: maternidade (Salvagni; Canabarro, 2015; Cordeiro *et al*., 2018; Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Granjeiro; Militão, 2020) e demandas da vida familiar (Salvagni; Canabarro, 2015; Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Grangeiro; Militão, 2020; Miltersteiner *et al*., 2020), aparência pessoal (Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020), ambição/falta de ambição (Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Grangeiro; Militão, 2020), resistência da equipe frente à liderança feminina (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Miltersteiner *et al*., 2020). Porém, é preciso salientar a existência de diversas outras barreiras à ascensão das mulheres. No Quadro 3, apresentam-se tanto as barreiras já citadas, como as demais juntamente com os autores que as relatam em seus trabalhos.

Quadro 3 - Barreiras na carreira feminina (Continua)

BARREIRA	AUTOR
Maternidade	Salvagni; Canabarro, 2015; Cordeiro *et al*., 2018; Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Miltersteiner *et al*., 2020; Granjeiro; Militão, 2020.
Demandas da vida familiar	Salvagni; Canabarro, 2015; Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Miltersteiner *et al*., 2020; Granjeiro; Militão, 2020.
Aparência pessoal	Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020.
Vestígio de preconceito	Hryniewicz; Viana, 2018.
Divisão de tarefas na infância	Hryniewicz; Viana, 2018.
Discriminação	Grangeiro; Militão, 2020.
Falta de apoio do cônjuge	Grangeiro; Militão, 2020.
Pouco investimento em capital social	Hryniewicz; Viana, 2018.
Problemas com estilo de liderança	Hryniewicz; Viana, 2018.

Quadro 3 – Barreiras na carreira feminina (conclusão)

BARREIRA	AUTOR
Questão de opção	Hryniewicz; Viana, 2018.
A mulher tem de ser melhor do que o homem para ser chefe	Hryniewicz; Viana, 2018.
Ambição/ Falta de ambição explícita	Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Grangeiro; Militão, 2020.
Atribuição do sucesso a fatores externos	Hryniewicz; Viana, 2018.
Falta de confiança em ações afirmativas	Hryniewicz; Viana, 2018.
Recrutamento e seleção	Landim, 2020.
Resistência da equipe frente a liderança feminina	Hryniewicz; Viana, 2018; Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Miltersteiner *et al.*, 2020.
Barreira de suporte (falta de oportunidade e formação)	Campello, 2011.
Barreira da diferença (estereótipos e preconceito)	Campello, 2011.

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Concluída a etapa do referencial teórico, será preciso direcionar nossa atenção para a realização de uma fase igualmente significativa da pesquisa na seção subsequente: a metodologia. Na referido capítulo, delinearemos o caminho pelo qual nossa pesquisa será conduzida, destacando os métodos e técnicas que serão empregados para coletar, analisar e interpretar os dados.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresentará a metodologia aplicada na busca pela resposta da questão de pesquisa do estudo, bem como para atingir os objetivos geral e específicos. Definir o método a ser aplicado é uma tarefa desafiadora, representa um passo fundamental para a continuidade da pesquisa.

Nesse sentido, o estabelecimento e a definição da metodologia são importantes para determinar o tipo da pesquisa, como será a coleta dos dados, bem como os métodos que serão adotados para a análise dos resultados (Landim, 2020). Assim, o presente capítulo está subdividido em: caracterização das instituições investigadas; caracterização do estudo; coleta de dados; análise de dados, produto técnico-tecnológico e desenho da pesquisa.

3.1 Caracterização das instituições investigadas

As universidades federais são, de acordo com a Lei Nº 9.394 de 1996, instituições pluridisciplinares que se destacam pela produção intelectual institucionalizada, pela formação de profissionais de nível superior, pela pesquisa e pela extensão. Uma proporção significativa do corpo docente dessas instituições deve ter titulação acadêmica de mestrado ou doutorado, além de um terço deve estar em regime de tempo integral (Brasil, 1996b).

O ingresso no serviço público, incluindo o das universidades federais, ocorre por meio de concurso público, conforme assegurado pela Constituição Federal de 1988. Isso pode contribuir para um acesso mais igualitário, pois as contratações e a ascensão profissional são baseadas em mérito e competência, minimizando possíveis discriminações (Mourão; Galinkin, 2008).

Além disso, as universidades federais desfrutam de autonomia administrativa, garantida pela Constituição Federal de 1988 e pela Lei 5.540/1968 que foi alterada pela Lei 9.192/1995. Essa última regulamenta o processo de escolha dos dirigentes das universidades, que devem ser nomeados pelo Presidente da República (Brasil, 1995b). A referida lei, foi regulamentada pelo Decreto 1.916/1996, que teve seu parágrafo 1º alterado pelo Decreto 6.264/2007 que diz:

> Somente poderão compor as listas tríplices docentes integrantes da Carreira de Magistério Superior, ocupantes dos cargos de Professor Titular ou de Professor Associado 4, ou que sejam portadores do título de doutor, neste caso independentemente do nível ou da classe do cargo ocupado (Brasil, 2007).

O processo de escolha desses cargos envolve a formação de uma lista tríplice, com participação da comunidade universitária, quando regulamentado pelo colegiado máximo o processo de consulta, sendo o presidente da república responsável por nomear o reitor e vice-reitor a partir dessa lista. Essa lista será formalizada pelo colegiado constituído por diversos representantes da comunidade universitária e da sociedade e composto por no mínimo 70% do corpo docente. Nos casos que utilizem a consulta prévia à comunidade prevalece a votação uninominal com peso de 70% dos docentes frente às demais categorias votantes (Brasil, 1996a). O mandato em questão será de quatro anos, com possibilidade de recondução para o mesmo cargo uma única vez, observado o disposto nos estatutos e regimentos (Brasil, 1996a).

Portanto, as universidades federais representam um ambiente propício para investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão. Considerando a importância dessas instituições para o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão, bem como os mecanismos institucionais que influenciam sua participação e ascensão aos cargos de liderança.

3.2 Caracterização do estudo

O propósito, desta seção, é detalhar a metodologia utilizada no desenvolvimento da dissertação, visando atingir o objetivo geral e os objetivos específicos. Assim, conforme explicitado na seção 1.2.1, o objetivo geral deste projeto de pesquisa é investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras.

Nesse sentido, os cargos de alta gestão são para este estudo as posições ocupadas por reitores ou reitoras, vice-reitores ou vice-reitoras e pró-reitores ou pró-reitoras de todas as universidades federais do país, atualmente, 69 universidades. A escolha por esses cargos se deu por serem os de maior hierarquia da gestão, denominados Cargos de Direção (CD) e que recebem as maiores gratificações por desempenho na função.

Para que o objetivo geral fosse atingido, foram especificados três objetivos específicos: Mapear a participação das mulheres nos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras; analisar as barreiras para a ocupação dos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras sob a ótica das reitoras. E com base nos resultados obtidos na pesquisa, foi também desenvolvido, o terceiro objetivo específico, um produto técnico-tecnológico (PTT)

que apresenta um relatório técnico com diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das universidades federais brasileiras.

Todas as pesquisas são baseadas em objetivos, naturalmente, com diferenciação entre si. Contudo, quando se refere aos objetivos gerais, ou mesmo os propósitos do estudo, as pesquisas podem ser classificadas de diversas maneiras, sendo elas: exploratórias, descritivas e explicativas (Gil, 2022). Nesse contexto, este estudo se apresenta como uma pesquisa descritiva, segundo Gil (2022), por buscar levantar as características específicas presentes em uma determinada população, ou mesmo identificar uma possível relação entre variáveis.

Com relação a abordagem relacionada ao problema de pesquisa, é possível categorizar esta investigação como sendo de natureza qualitativa e quantitativa. As pesquisas que adotam exclusivamente abordagens qualitativas ou quantitativas separadamente, em alguns casos, não conseguem abranger a totalidade da realidade a ser observada conforme apontam Minayo e Sanches (1993). Por isso, as duas abordagens não são utilizadas de maneira oposta, mas são empregadas de maneira complementar (Silva, 2022).

Enquanto a abordagem quantitativa utiliza, na investigação, uma estratégia de pesquisa que levanta e coleta dados que geram dados estatísticos, a qualitativa vai em busca de narrativas que possam fazer emergir, por meio dos dados coletados, os temas relevantes sobre a temática investigada (Creswell, 2007). Além disso, Creswell (2010) enfatiza que a pesquisa qualitativa é a abordagem mais adequada para tratar de questões sociais ou humanas, pois o pesquisador se envolve diretamente no ambiente do estudo, o que permite uma compreensão mais profunda das nuances, percepções e interpretações dos participantes.

3.3 Coleta de dados

A coleta dos dados é uma etapa de grande relevância para qualquer tipo de estudo. Nesta pesquisa, a coleta foi conduzida utilizando-se estratégias diferentes para o primeiro e segundo objetivos específicos, sendo realizada em duas fases. Na primeira, foi realizado um levantamento nos *sites* oficiais das 69 universidades federais que se deu entre os dias 05 e 21 de janeiro de 2024. Esse levantamento foi destinado a identificar quem eram os gestores dos mais altos cargos existentes em cada uma das instituições. Já na segunda etapa, foi realizada uma entrevista semiestruturada em profundidade para analisar as barreiras para a ocupação dos cargos de alta gestão das universidades sob a ótica das reitoras. São barreiras que as reitoras respondentes encontraram durante suas trajetórias para ocuparem os cargos mais elevados das

universidades. Para a realização das entrevistas, utilizou-se um roteiro composto de dois blocos de questões (ver Apêndice A). No primeiro bloco, constam as questões relacionadas ao perfil das gestoras que ocupam os cargos de reitora e no segundo bloco, questões relacionadas às barreiras que as gestoras encontram para ocupar os cargos mais elevados das universidades.

Para atingir o objetivo específico 1, a etapa inicial constou do registro meticuloso que seguiu com a anotação no Programa *Microsoft Excel*, dos setores e nomes, para identificar o quantitativo de mulheres que ocupam os cargos mais elevados de cada instituição. Além disso, essa fase foi fundamental, também, para a anotação dos contatos necessários para a segunda parte da pesquisa. Foram coletados nos *sites*, os endereços de *e-mail* de cada uma das gestoras. Além do *e-mail* institucional individual, foram anotados também, o *e-mail* institucional da reitoria, do gabinete da reitora, vice-reitoria e o da Pró-reitoria de Pós-Graduação para posterior solicitação do contato de cada gestora, bem como para o envio das documentações necessárias. Essa etapa foi relevante, pois, com ela foi possível compreender a composição atual dos quadros de liderança nas universidades, que resultou no percentual de ocupações e demonstrou quais instituições apresentam a igualdade de gênero em seus altos cargos hierárquicos. Por meio da utilização do cálculo do Índice de Paridade de Gênero (IPG), foi possível investigar quais instituições apresentam paridade de gênero no Brasil, bem como por região do país. Além disso, o levantamento dos dados coletados, foi capaz de demonstrar em quais Pró-reitorias há número próximo de homens e mulheres e quais delas há disparidade de gênero.

Em seguida, para alcançar o objetivo 2, foi preciso encaminhar para os e-mails obtidos na primeira coleta, realizada nos *sites*, os modelos da carta de anuência, solicitados pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos da UFRPE (CEP/UFRPE), já preenchidos com os dados de cada uma das 17 universidades e Reitoras para a coleta das assinaturas das instituições. Diante dos poucos retornos obtidos, nos quais uma instituição negou a possibilidade de participação por ser nova e não possuir regulamentação, foi necessário novo envio de *e-mail* com maiores detalhes sobre a pesquisa, com o resumo e metodologia, para que pudéssemos superar essa etapa e prosseguir o próximo passo para a segunda fase da coleta.

Após o levantamento realizado nos *sites* das universidades, foi necessário incluir a pesquisa na Plataforma Brasil para que o estudo fosse revisado pelo Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos – CEP/CONEP. Após a sua inclusão na plataforma foi solicitada a inclusão das cartas de anuência de cada uma das instituições que possuem como gestoras, Reitoras. Contudo, apenas três instituições do país encaminharam as referidas cartas, e três encaminharam um termo de anuência com o compromisso do envio da carta, assim que o

parecer do CEP liberasse a pesquisa, e uma universidade enviou uma declaração de participação. Após o envio dos documentos via Plataforma Brasil, mais duas universidades encaminharam um termo e uma carta de anuência.

Antes da aplicação definitiva do roteiro elaborado para a entrevista com as respondentes foi realizado o pré-teste com duas participantes, sendo uma delas uma ex-Pró-Reitora e uma Pró-Reitora da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE). A escolha das entrevistadas para a realização do pré-teste se justifica pela similaridade das características das respondentes e por não reduzir o quantitativo do público alvo da pesquisa, visto que, a participação no pré-teste implicaria na não participação das entrevistas.

A realização do teste do roteiro da entrevista semiestruturada se deve à necessidade de verificar a compreensão dos questionamentos, funcionando como item importante como revisor da sequência e formalização das questões de maneira a possibilitar que os dados a serem obtidos atendam aos objetivos da pesquisa. Após a aplicação dos pré-testes, foram realizados os ajustes recomendados no roteiro, que incluiu a questão referente à idade dos filhos das gestoras, e ficamos no aguardo do parecer a ser emitido pelo CEP.

Após a liberação do CEP/UFRPE para a realização da pesquisa, foi necessário passar também pelos CEPs das instituições denominadas, pela Plataforma Brasil, como coparticipantes, ou seja, as universidades que encaminharam a carta de anuência para a continuidade do estudo. Assim, das 17 universidades com reitoras, apenas 9 encaminharam a referida documentação. E das 9 instituições, apenas 3 CEPs das universidades federais liberaram e enviaram a aprovação a tempo da realização das entrevistas. Outros dois CEPs aprovaram a pesquisa próximo ao prazo da defesa, sendo feito novo contato para o agendamento da entrevista de uma delas, que não se concretizou, enquanto a outra só foi aprovada quatro dias antes da defesa, impossibilitando, assim, a realização da entrevista.

Nesse contexto, foi feito contato com cada gestora por meio de envio de e-mail individual para agendamento do encontro virtual. As entrevistas, *on-line* por meio de videoconferência na plataforma *Google Meets*, foram realizadas com as três reitoras entre os dias 15/07/2024 e 01/10/2024 nas quais foram captados apenas os áudios para a realização da transcrição. As entrevistas tiveram um total de 94 minutos, uma média de pouco mais de 31 minutos, produzindo 20 laudas de transcrição.

Na segunda parte da entrevista semiestruturada foram apresentados os questionamentos relevantes para atingir o segundo objetivo específico. A entrevista semiestruturada trouxe as

perguntas que buscam identificar as barreiras pelas quais as gestoras dos altos cargos das universidades passaram para ocupá-los. Esse segundo bloco de questões contém, 13 questões voltadas às barreiras observadas pelas reitoras em suas trajetórias (ver apêndice A). A escolha da forma de contato com as entrevistadas na segunda etapa da coleta, se deu devido à distância entre a pesquisadora e as respondentes, visto que o campo de investigação da pesquisa são as universidades federais brasileiras. O Quadro 4 resume a forma de coleta de dados para os dois primeiros objetivos específicos.

Quadro 4 - Instrumentos de coleta de dados

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	INSTRUMENTOS DE COLETA
1	Mapear a participação das mulheres nos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras	*Sites* oficiais das universidades federais
2	Analisar as barreiras para a ocupação dos cargos de alta gestão das universidades federais brasileiras sob a ótica das reitoras	Entrevista semiestruturada em profundidade

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Concluída esta seção, que descreve os instrumentos utilizados e como foi realizada a coleta dos dados deste estudo, na próxima seção serão apresentadas as etapas adotadas para a realização da análise dos dados obtidos.

3.4 Análise de dados

Após a fase de coleta, foi necessário realizar a análise dos dados obtidos. Na etapa inicial da coleta, que abrange a pesquisa nos *sites* oficiais das instituições, os dados foram organizados no *software* Microsoft Excel. Isso permitiu a identificação do número de homens e mulheres que compõem a alta administração das universidades federais.

O levantamento forneceu o percentual de homens e mulheres que estão, atualmente, ocupando os cargos mais elevados nas universidades federais. Nessa primeira etapa, a análise foi estatística descritiva com foco em percentuais, possibilitando a avaliação das universidades quanto à paridade de gênero por meio da utilização do Índice de Paridade de Gênero (IPG).

Já a segunda parte da pesquisa, contou com entrevista semiestruturada em profundidade com as reitoras e empregou na primeira parte uma análise descritiva, referente ao perfil de cada uma das gestoras que ocupam os cargos máximos das universidades federais pesquisadas. No

segundo bloco de questões, os dados coletados foram analisados qualitativamente, tendo uma abordagem importante em estudos voltados aos aspectos das relações sociais, devido a formas e ambientes cada vez mais plurais (Flick, 2004).

A análise desta fase foi realizada por meio da Análise de Conteúdo (AC), que não é um instrumento em si, mas técnicas de análise das comunicações que podem ser aplicadas de diversas formas adaptáveis ao campo em que serão aplicadas (Bardin, 2016). A AC é uma busca pela realidade das mensagens relatadas para saber o que está por trás das palavras (Bardin, 2016). Para tanto, a análise contou com o auxílio do aplicativo Atlas ti®. As categorias que guiaram a análise dos dados nessa fase foram as barreiras identificadas na teoria para a ascensão das mulheres aos altos cargos de gestão relacionadas no referencial teórico. O Quadro 5 traz um resumo dos tipos de análise que serão empregados neste estudo.

Quadro 5 - Análise dos resultados

	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	TIPO DE ANÁLISE
1	Mapear a participação das mulheres nos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras	Quantitativa Análise percentual
2	Analisar as barreiras para a ocupação dos cargos de alta gestão das universidades federais brasileiras sob a ótica das reitoras	Qualitativa Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Após a finalização da seção, que relata o tipo de análise do estudo para os dois primeiros objetivos específicos, será apresentado, na próxima seção, como será desenvolvido o objetivo específico 3 que corresponde ao Produto Técnico-Tecnológico elaborado após a obtenção dos resultados da pesquisa.

3.5 Produto Técnico-Tecnológico (PTT)

O produto técnico-tecnológico (PTT) desenvolvido no âmbito desta pesquisa é um relatório técnico detalhado, que constitui uma contribuição prática relevante. Este documento oferece um diagnóstico abrangente sobre a atual situação da ocupação de altos cargos de gestão e da paridade de gênero nas universidades federais brasileiras.

O relatório técnico apresenta um diagnóstico que reúne os principais achados da investigação, destacando as barreiras enfrentadas pelas mulheres na ascensão a esses cargos, sob a perspectiva das reitoras entrevistadas. Para facilitar a compreensão e a análise dos dados,

foram utilizadas ilustrações como mapas, quadros, gráficos e outras representações visuais, que permitem uma visualização fácil e prática das informações levantadas. Esses elementos gráficos tornam o relatório mais acessível e funcional.

Além disso, o diagnóstico fornece um conjunto de recomendações práticas, que visam promover uma distribuição mais equitativa dos cargos de alta gestão entre homens e mulheres, contribuindo diretamente para a construção de um ambiente universitário mais inclusivo e paritário.

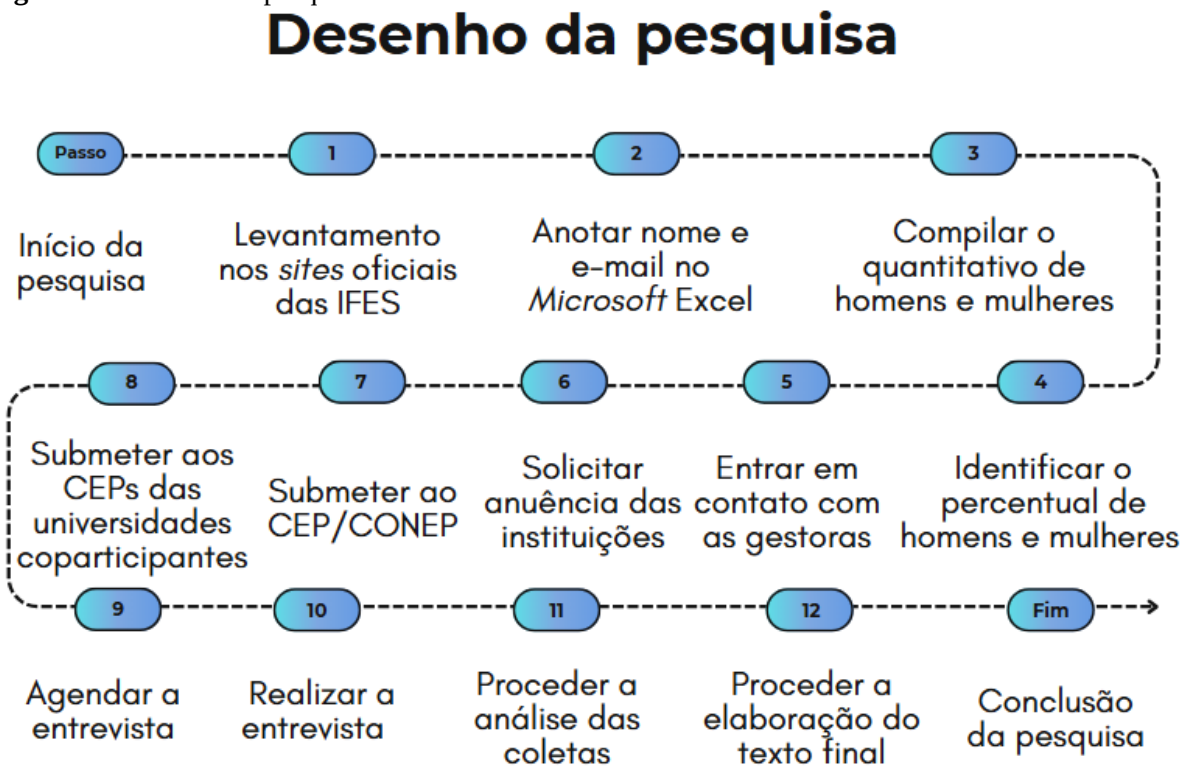
Este produto traduz o conhecimento acadêmico desenvolvido na pesquisa para uma aplicação prática fornecendo subsídios concretos para a formulação de políticas institucionais e ações estratégicas, que não são exaustivas, mas que estão voltadas à equidade de gênero nas universidades federais do país. A partir da sistematização das informações e das orientações propostas, espera-se fomentar mudanças importantes no panorama da gestão universitária, fortalecendo o compromisso com a justiça social e a diversidade.

Finalizado o relato referente ao PTT, será iniciada a seção que apresenta o desenho da pesquisa com as etapas cumpridas pelo pesquisador. O referido desenho traz um esquema visual que facilita, assim, a compreensão de todo o processo.

3.6 Desenho da pesquisa

Na seção dedicada ao desenho da pesquisa, são apresentados os passos seguidos para a condução da coleta de dados. O diagrama correspondente é apresentado como a figura 3, uma representação visual da sequência do processo. Cada etapa subsequente é ilustrada demonstrando de maneira objetiva cada passo seguinte do início até a finalização da coleta. Essa figura proporcionará uma visão ampla para a compreensão organizada de todo o processo da coleta de dados.

Figura 3 - Desenho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Concluída a apresentação do desenho da pesquisa, a próxima seção abordará os aspectos éticos do estudo, destacando os riscos e benefícios para as participantes, bem como os dados relacionados ao comitê de ética. Essa etapa visa garantir a transparência e a responsabilidade ética da pesquisa.

3.7 Aspectos éticos

A pesquisa foi realizada junto ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional PROFIAP/UFRPE, e, por isso, desenvolvida no âmbito da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE).

Diante desse cenário, o projeto foi submetido à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos desta instituição (CEP/UFRPE), por meio da Plataforma Brasil, subordinado às diretrizes do Conselho Nacional de Saúde do Ministério da Saúde (CNS/MS) e da Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP).

A pesquisa foi aprovada pelo parecer consubstanciado do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE), sob o nº. CAAE 79257824.3.0000.9547, aprovado em 03 de julho de 2024, para só após ser encaminhada para as demais instituições que possuíam líderes mulheres. Neste momento não é prudente, e por isso, não serão divulgados os dados

dos processos destinados a cada uma das universidades, para que não seja possível haver a identificação das reitoras participantes deste estudo.

3.7.1 Riscos diretos para o voluntário

Considera-se, como risco da pesquisa, a possibilidade de desconforto com alguma pergunta e, também, como eventuais riscos, a identificação do respondente e o cansaço durante as respostas para a entrevista com graduação em nível baixo. A fim de minimizar eventuais efeitos negativos, no tocante à identificação do respondente, o instrumento de coleta de dados não solicita dados pessoais, e, embora exista na entrevista uma seção de caracterização do perfil, as questões contidas são abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal das participantes da pesquisa. As informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, garantidos o anonimato e o sigilo das informações, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais).

Quanto ao cansaço durante a entrevista, o tempo de duração dependerá da entrevistada. Outros riscos existentes, estão relacionados às características do ambiente virtual e meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Cabe informar que há limitações da pesquisadora em assegurar a total confidencialidade, de forma que consideram-se como eventuais riscos, a sua violação e o compartilhamento de informações com parceiros comerciais para oferta de produtos e serviços. Para que esse risco fosse baixo, o convite e o contato com as participantes foi realizado diretamente para os e-mails individuais ou para o e-mail do gabinete que foi indicado para o agendamento da entrevista. Além disso, as informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não serão acessadas pela pesquisadora, os endereços de e-mail dos participantes serão salvos em arquivo separado das entrevistas e as informações coletadas serão armazenadas em computador próprio da pesquisadora, que possui ferramentas de proteção como antivírus e firewall e serão mantidos sob guarda por 05 anos em computador da pesquisadora.

3.7.2 Benefícios diretos e indiretos para os voluntários

Contribuir para a literatura emergente no campo da liderança feminina e paridade de gênero no setor público; Contribuir para a uma maior equidade de oportunidades, entre homens e mulheres nos cargos de maior hierarquia no serviço público; Disponibilização de um

diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das Universidades Federais brasileiras.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados obtidos durante a coleta, bem como, serão discutidos os resultados da análise. A primeira fase da coleta se deu entre os dias 05 e 21 de janeiro de 2024, quando foi realizada a busca nos *sites* das universidades e coletados os dados relacionados à composição da alta gestão das instituições. Na fase seguinte, foram realizadas entrevistas com reitoras identificadas entre os dias 15/07/2027 e 01/10/2024.

Desta forma, serão apresentados os resultados que buscam responder aos objetivos da pesquisa: mapear a participação das mulheres nos cargos da alta gestão e analisar as barreiras para a ocupação dos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras sob a ótica das reitoras. A partir da análise dos resultados, foi possível elaborar um relatório técnico com um diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das Universidades Federais brasileiras que é o Produto Técnico Tecnológico – PTT decorrente desta dissertação.

4.1 A participação das mulheres nos cargos de alta gestão das Universidades Federais brasileiras

A coleta de informações, realizada nos *sites* oficiais das instituições estudadas, foi de grande importância para o mapeamento inicial deste estudo. Esses números serão apresentados nas subseções a seguir.

4.1.1 A participação feminina nas Reitorias

Após a coleta dos dados realizada nos *sites* das instituições investigadas, foi possível identificar que apenas 24,64% das Universidades do país possuem uma reitora no cargo máximo da instituição. Esse número demonstra uma distância bastante significativa entre o percentual de homens e mulheres que ocupam o cargo de reitores nas instituições estudadas, para os homens, esse percentual é de 75,36%. Este resultado corrobora o que apontam Miltersteiner *et al*. (2020) que identificaram uma sensível carência de mulheres na alta administração das instituições públicas. Isto sinaliza que na atualidade ainda pesam as questões de gênero em que os cargos mais altos ou de maior *status* são menos ocupados por mulheres (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Esta disparidade, fazendo um comparativo com os achados de estudos anteriores, reduziu com relação à pesquisa de Campello em 2011 e aumentou com relação a de Ambrosini

em 2019. A pesquisa realizada por Campello (2011) identificou que os homens ocupavam 86,21% dos cargos de reitor, enquanto as mulheres ocupavam apenas 13,79% dos cargos de reitora. Por outro lado, a de Ambrosini (2019) identificou que no ano de 2018 os postos ocupados por reitoras chegavam a 30,60%, enquanto o de reitores era de 69,40% (Ambrosini, 2019). Os dados analisados indicam avanço na redução da desigualdade de gênero em cargos de liderança nas universidades, no ano de 2018. Contudo, esse avanço não se manteve de forma constante, já que a desigualdade voltou a crescer no ano de 2024, com os homens ainda predominando na posição de reitor. Os percentuais por ano são apresentados na Figura 3 e com base nesses resultados podemos considerar a necessidade de políticas e ações contínuas que promovam a equidade de gênero nas universidades públicas do país, visando um cenário mais equilibrado e inclusivo no futuro. Nesse contexto, Ambrosini (2019) afirma que é necessário implementar ações afirmativas que possam prever um percentual mínimo de participação feminina em cargos de alta gestão das universidades.

Figura 4 - Percentual de Reitoras em cada ano

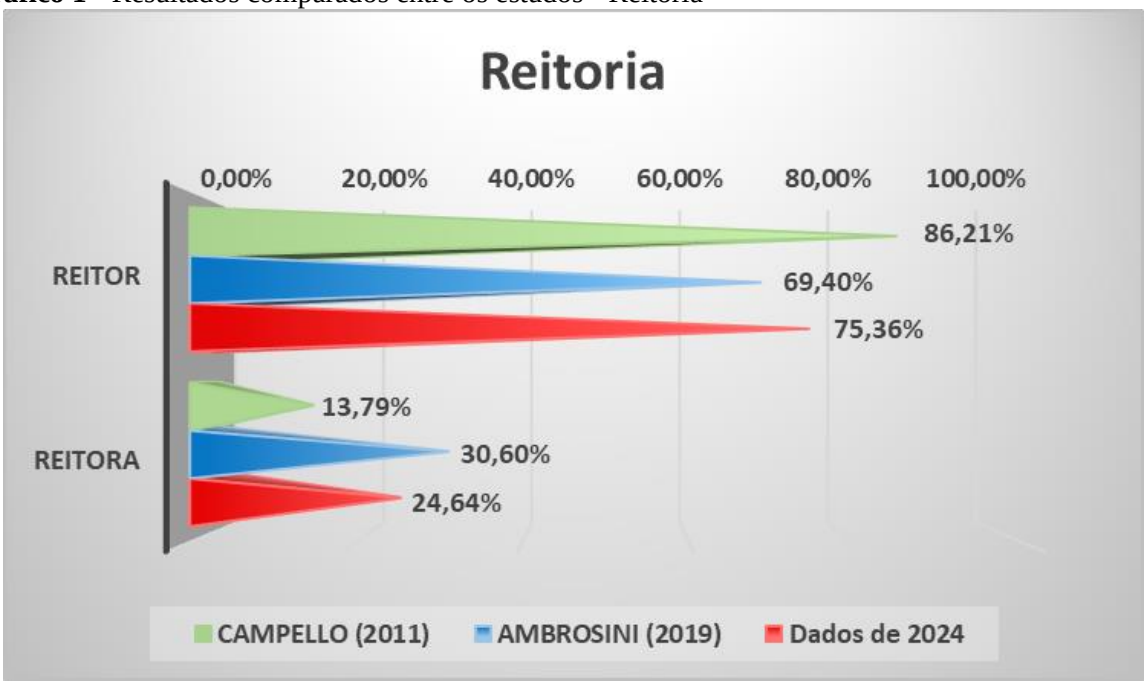
Fonte: Elaborado no aplicativo QGIS com base nos dados da pesquisa (2024).

Esse percentual de pouco mais de 24% de reitoras nas instituições, indica que existe uma grande disparidade entre homens e mulheres no cargo máximo das universidades. Essa diferença pode indicar que ainda existem muitas barreiras que dificultam a ascensão feminina nos altos cargos. Essas barreiras são muitas vezes veladas, difíceis de serem superadas e invisíveis, conforme a metáfora do teto de vidro (Ambrosini, 2019; Cappellin, 2008; Dias, Veloso; Treff, 2019, Miltersteiner *et al*, 2020). Esse resultado confirma o encontrado por Yoshida e Held (2019) na magistratura e Granjeiro e Militão (2020) em uma Instituição de Ensino Superior (IFES).

Segundo Eigenstuhler (2022), as mulheres enfrentam grandes expectativas, sendo constantemente desafiadas a provar sua eficiência e competência para liderar, enquanto os homens simplesmente desempenham suas funções. A autora demonstrou em seu estudo que, mesmo com menor eficiência, os homens ainda ocupam a maioria dos cargos de liderança. Nesse contexto, para atingir a igualdade, as mulheres precisam continuar lutando por seus direitos, investindo em sua qualificação e aprimorando suas habilidades de liderança. Mesmo com o cenário de mudanças em que a presença feminina em cargos de liderança vem se tornando mais comum, historicamente, a liderança tanto nas organizações privadas quanto nos órgãos públicos tem sido predominantemente masculina (Bellato; Schnitzler; Santos, 2023).

Os dados indicam que houve uma redução na diferença entre os gêneros de 33,61%[1] de 2011 para 2018. Por outro lado, comparando os números de 2018 e 2024 houve um aumento de 11,92%[2]. No Gráfico 1, que é um resumo visual comparativo entre os estudos anteriores com a presente pesquisa, pode-se observar a redução da disparidade e em seguida seu aumento.

Gráfico 1 - Resultados comparados entre os estudos - Reitoria



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Observando a distribuição de reitores e reitoras por região do país, no Gráfico 2, fica evidenciado que a Região Centro-Oeste (CO) é a única na qual existe a paridade entre os

[1] Resultado da diferença entre o número de reitores menos o de reitoras em 2019 e o número de reitores menos o de reitoras em 2011 = [(69,40% - 30,60%) - (86,21% - 13,79%)] = - 33,61%.

[2] Resultado da diferença entre o número de reitores menos o de reitoras em 2024 e o número de reitores menos o de reitoras em 2019 = [(75,36% - 24,64%) - (69,40% - 30,60%)] = 11,92%.

ocupantes do cargo máximo das universidades, visto que possui 50% dos cargos ocupados por homens e 50% por mulheres. As demais regiões apresentam uma distância entre os gêneros bastante evidenciada, posto que as regiões Norte e Sul, possuem, igualmente, um percentual de 72,73% de homens e 27,27% de mulheres, que ocupam o cargo mais elevado das universidades federais que é o Cargo de Direção (CD), nesse caso CD-1 de reitor ou reitora. Nas duas regiões há uma diferença de 45,45% entre os gêneros. Na sequência, foi observada uma diferença de 57,89%, na Região Sudeste, após verificada a presença de 78,95% de reitores e 21,05% de reitoras. Mas, a mais elevada diferença - entre todas as regiões – foi identificada na Região Nordeste. A referida região conta com 85% de homens e apenas 15% de mulheres ocupando a gestão máxima das universidades. Nessa região, a presença de reitores é 70% maior do que a de reitoras.

No Gráfico 2 são apresentados os dados comparados por regiões, sendo possível visualizar a equidade entre os gêneros identificada nos números da Região Centro-Oeste. Além disso, evidencia a grande disparidade entre o número de reitores e reitoras apresentada nas demais regiões do país no cargo máximo das instituições universitárias.

Gráfico 2 - Percentual de Reitoras e Reitores por região do país

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

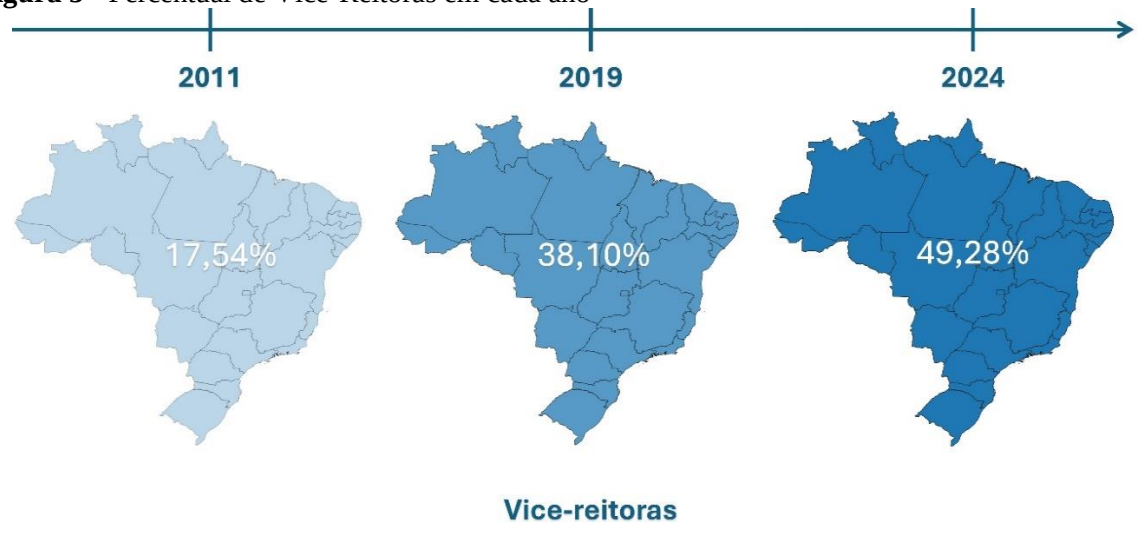
Concluída a subseção que apresenta os dados referentes ao cargo máximo das instituições, as Reitorias, seguiremos com as informações obtidas relacionadas aos cargos de Vice-Reitoria das instituições.

4.1.2 A participação das mulheres Vice-Reitorias

Com relação ao quantitativo de vice-reitoras, foi possível constatar, por meio de levantamento realizado neste estudo, um percentual de 49,28% de vice-reitoras, enquanto o de vice-reitores foi de 50,72%, o que demonstra, nesse caso, uma melhoria em relação ao estudo de Ambrosini (2019). Neste estudo, os cargos das vice-reitorias eram ocupados da seguinte maneira: 61,90% por homens e 38,10% por mulheres, o que resultou em uma diferença de 23,80% entre vice-reitores e vice-reitoras. Em comparação com os dados de 2024, houve uma melhoria significativa no número de mulheres na vice-reitoria, indicando uma maior paridade entre os gêneros nesses cargos.

Além disso, essa redução na diferença entre o número de homens e mulheres ocupando a vice-reitoria das universidades brasileiras também foi observada comparando-se os números dessa pesquisa ao estudo de Campello (2011). Em 2011, a diferença entre homens e mulheres ocupando esses cargos, segundo o autor, era de 64,92%, com 82,46% das vice-reitorias sendo ocupadas por homens e apenas 17,54% por mulheres. Essa diferença diminuiu quando comparados os anos de 2011, 2018 e 2024, refletindo um resultado positivo em direção à paridade de gênero nessas posições de liderança das universidades federais do país. Os dados percentuais das vice-reitoras estão demonstrados na Figura 5 abaixo.

Figura 5 - Percentual de Vice-Reitoras em cada ano



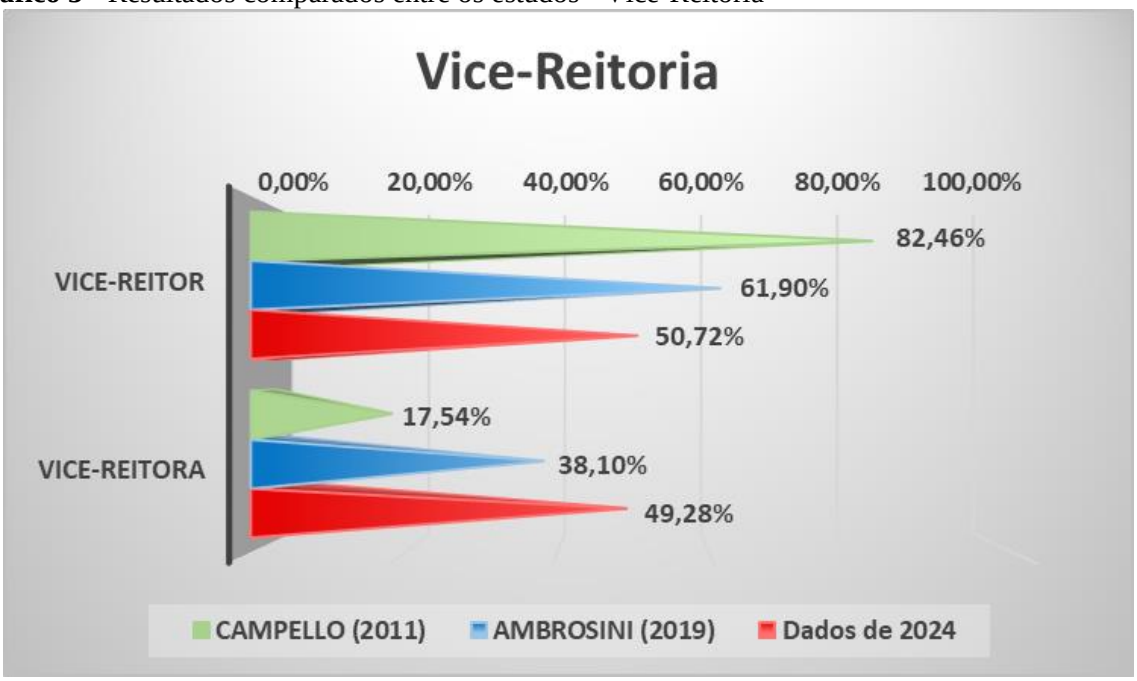
Fonte: Elaborado no aplicativo QGIS com base nos dados da pesquisa (2024).

Essa melhoria nos números de vice-representantes, nas universidades, corrobora os achados de Faria, Rivetty e Butterby (2023). As autoras apontam que os dados do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) indicam que, após 2018, há uma presença maior de candidatas

ocupando a posição de vice nas chapas eleitorais enquanto houve uma diminuição nas candidaturas à presidência.

O Gráfico 3 sintetiza os achados por autores e facilita a visualização da redução crescente da diferença entre homens e mulheres nos CD-2 correspondentes aos cargos ocupados por vice-reitores e vice-reitoras no país.

Gráfico 3 - Resultados comparados entre os estudos - Vice-Reitoria



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

O comparativo das vice-reitorias do país por região, segue, em parte, uma trajetória similar a apresentada pelas reitorias. Contudo, apresenta uma importante diferenciação com relação às regiões Sudeste e Sul. Embora os números totais demonstrem que existe uma aproximação nos números entre os gêneros no cargo da vice-reitoria no país, quando esses dados são estratificados por região esta condição não se confirma.

Na Região Norte, a representação masculina prevalece, com 63,64% de homens em comparação com 36,36% de mulheres, resultando em uma diferença favorável aos homens de 27,27%. Já na Região Nordeste, é possível observar uma baixa representatividade feminina nos cargos de vice-reitoria, com 70% de homens e 30% de mulheres, o que representa uma diferença de 40% entre os gêneros nessa posição específica; sendo a menor participação feminina nos cargos de vice-reitoria entre as regiões analisadas.

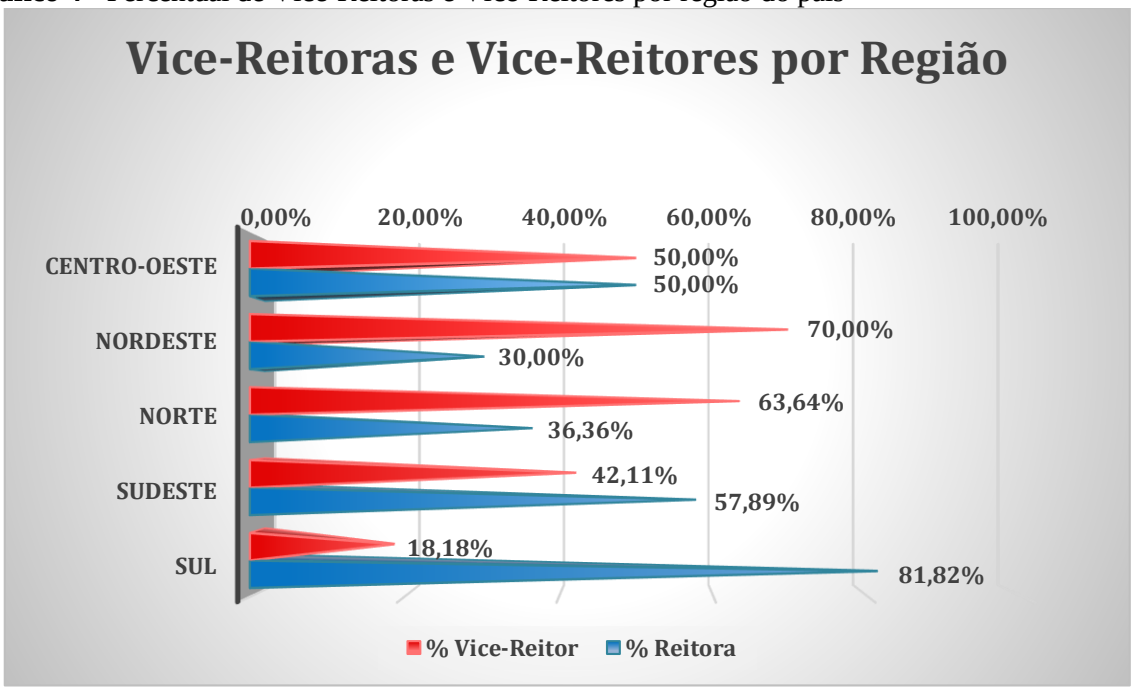
A Região Centro-Oeste, mais uma vez, é a única região na qual ocorre a paridade, com um número igualitário de homens e mulheres ocupando cargos de vice-reitoria. Ou seja, 50%

das vice-reitorias são ocupadas por homens e 50% por mulheres, demonstrando uma distribuição equitativa entre os gêneros, semelhante ao que foi apresentado nos cargos da reitoria.

Nas regiões Sudeste e Sul, há um destaque significativo: uma notável diferença na representação feminina nos cargos de vice-reitoria. Na Região Sudeste, por exemplo, 57,89% dos cargos são ocupados por mulheres, enquanto 42,11% são ocupados por homens. Isso implica em uma diferença de 15,79%, indicando uma maior presença de mulheres na região. Por sua vez, na Região Sul, essa disparidade é ainda mais marcante, com 81,82% de vice-reitoras em contraste com apenas 18,18% de vice-reitores, totalizando uma diferença de 63,64%, a maior diferença em favor das mulheres na representação de vice-reitores em todo o país.

As informações destacam variações significativas na representação de homens e mulheres nos cargos de vice-reitoria nas diferentes regiões do Brasil, com algumas regiões apresentando igualdade de gênero, enquanto outras mostram uma desigualdade marcante, seja em favor dos homens ou das mulheres. Abaixo, no Gráfico 4, é possível identificar as diferenças entre homens e mulheres, bem como, a maior representação feminina existente que é identificada na Região Sul.

Gráfico 4 - Percentual de Vice-Reitoras e Vice-Reitores por região do país



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Após finalizar a subseção que demonstrou os dados sobre as vice-reitorias, passaremos a apresentar as informações coletadas sobre os cargos de pró-reitoria das instituições.

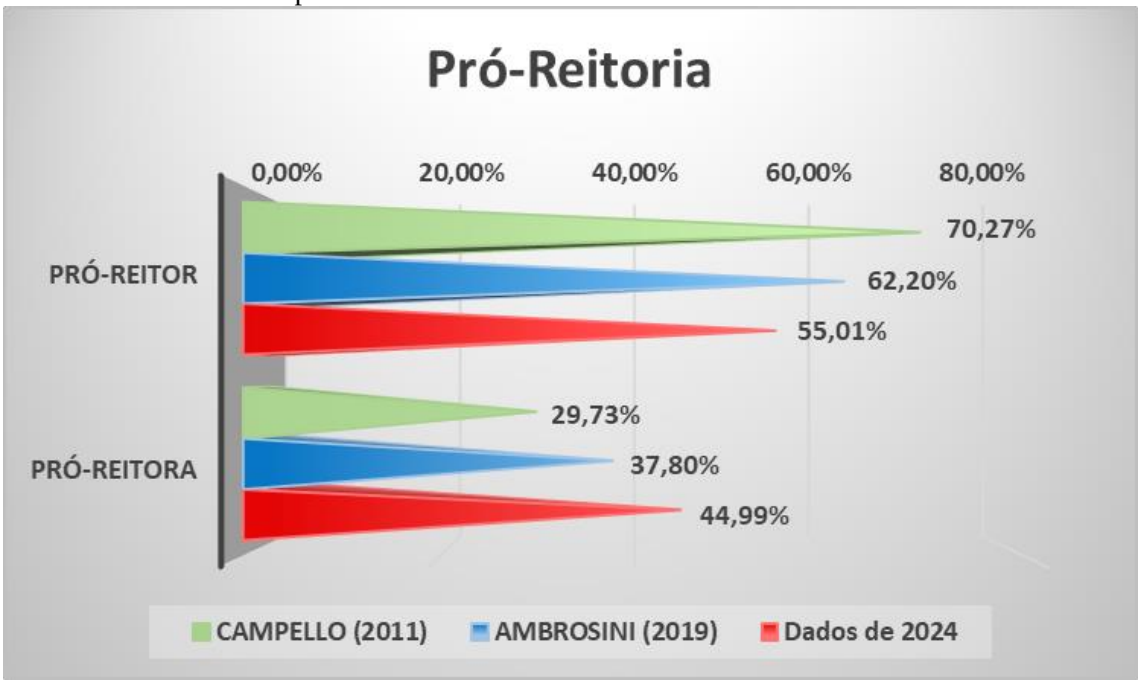
4.1.3 A participação feminina nos cargos das Pró-Reitorias

Quando observados os números obtidos na coleta dos dados nos *sites*, os cargos de pró-reitoria das universidades também seguiram o caminho trilhado pelos cargos de vice-reitoria. Em 2024, foi identificada uma ocupação de 55,01% pelos homens e de 44,99% pelas mulheres, uma diferença de 10,02% do total das pró-reitorias. O estudo de Campelo (2011) revelou que o cargo de pró-reitoria era ocupado 70,27% por homens e 29,73% por mulheres, perfazendo uma diferença de 40,54%. Já Ambrosini (2019), obteve em seu estudo uma ocupação de 62,20% pelos Pró-Reitores e de 37,80% pelas Pró-Reitoras, uma diferença que era de 24,40% em 2018, e passou a ser, atualmente, de 10,02% em 2024.

Ainda que essa diferença não demonstre uma paridade de gênero com relação aos cargos de pró-reitoria, é fundamental observar que houve uma redução importante na diferença entre homens e mulheres nessas posições no comparativo entre os anos de 2011, 2018 e 2024. Essa mudança indica um progresso em direção a uma maior igualdade de gênero na representação desses cargos nas universidades brasileiras. Contudo, é preciso apontar que mesmo com a progressão percentual dos últimos anos do quantitativo de mulheres inclusive nos altos cargos esse aumento ainda é lento assim como apontado por Grangeiro e Militão (2020).

No Gráfico 5, é possível verificar, que nos anos comparados o quantitativo de homens atuando nas pró-reitorias diminuiu, enquanto o número de mulheres ocupando esses cargos aumentou. Contudo, ainda é visível que com relação a ocupação dos cargos entre homens e mulheres, a esperada igualdade, ainda não foi atingida.

Gráfico 5 - Resultados comparados entre os estudos - Pró-Reitoria

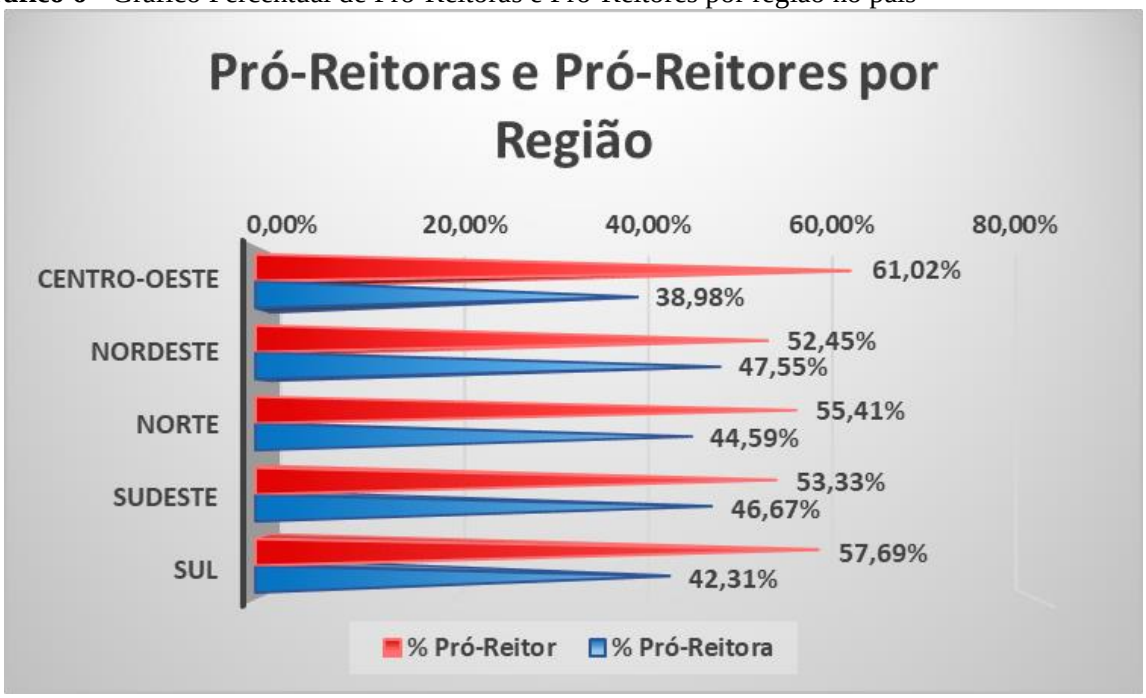


Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

A distribuição de pró-reitores e pró-reitoras por região do país, conforme mostrado no Gráfico 6, revela que em todas as regiões o percentual de homens supera o de mulheres. A menor diferença percentual entre os gêneros é observada no Nordeste, com 52,45% de homens e 47,55% de mulheres. Em seguida, vem a Região Sudeste, com 53,33% de homens e 46,67% de mulheres; o Norte, com 55,41% e 44,59%, respectivamente; o Sul, com 57,69% de homens e 42,31% de mulheres. A Região Centro-Oeste, por sua vez, exibe a maior disparidade, com 61,02% de homens e 38,98% de mulheres.

Os dados do Gráfico 6, distribuídos por regiões, mostram que nenhuma delas atinge a equidade de gênero. No entanto, ao contrário do observado nos cargos de reitoria e vice-reitoria, nos quais o Nordeste apresenta a maior diferença percentual, nessa função específica, é a região que mais se aproxima da igualdade entre os gêneros, ainda que não seja um resultado verdadeiramente equitativo.

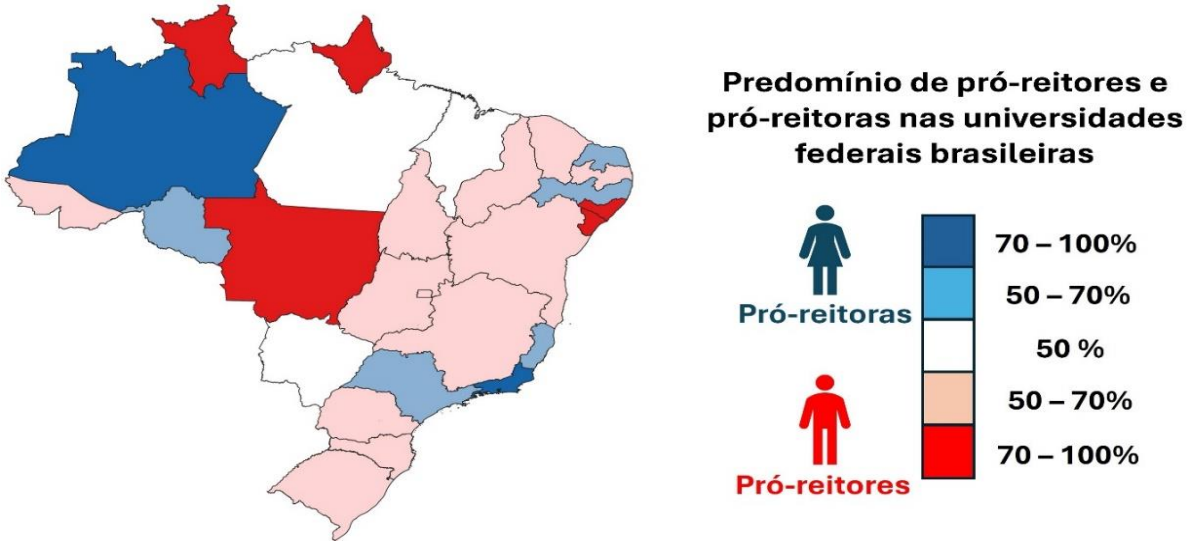
Gráfico 6 - Gráfico Percentual de Pró-Reitoras e Pró-Reitores por região no país



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

A Figura 6 apresenta um mapa do Brasil que ilustra a participação de Pró-Reitores e Pró-Reitoras em diferentes estados. Esse esquema visual permite uma compreensão rápida e clara da distribuição percentual desses cargos. O mapa utiliza uma gradação de cores para representar essa ocupação: quanto mais escura for a tonalidade, maior é o percentual de ocupação. O azul indica a maior participação de mulheres, enquanto o vermelho representa a predominância masculina. Nos estados onde há uma distribuição equitativa, com 50% de ocupação para homens e mulheres, a cor utilizada é o branco. Esse recurso visual facilita a percepção das diferenças estaduais na distribuição de cargos de liderança entre os gêneros.

Figura 6 - Mapa comparativo de Pró-Reitorias por estado



Fonte: Elaborado no QGIS com base nos dados da pesquisa (2024).

É importante observar que, das 63 instituições investigadas por Ambrosini (2019), quatro universidades não possuíam nenhuma Pró-Reitora. No entanto, em 2024, entre as 69 universidades federais investigadas, todas tinham pelo menos uma Pró-Reitora em sua gestão. Isso marca um avanço no sentido de haver a participação de pelo menos uma mulher em cada universidade do país atuando no cargo de Pró-Reitora.

Em relação à igualdade na ocupação de cargos entre os gêneros, em 2018, 4 instituições contavam com uma representação equitativa, com 50% de ocupações entre Pró-Reitores e Pró-Reitoras. Entretanto, em 2024, foi identificado um aumento no número de universidades nesta condição, que embora ainda seja um número baixo, de apenas 7 instituições, revela um aumento de 75% no número de universidades federais que se encontram nessa mesma faixa percentual demonstrando uma melhoria na igualdade de gênero entre as pró-reitorias do país.

Dando continuidade à análise, em 2018, 44 instituições tinham maioria masculina e apenas 15 possuíam maioria de mulheres nas pró-reitorias (Ambrosini, 2019), enquanto em 2024, esse número sofreu uma pequena redução passando a ter 39 com maioria de homens e um pequeno aumento para 23 com maioria de mulheres, indicando – ainda – uma predominância de pró-reitores no país.

Ainda sobre os dados coletados nos *sites*, é possível realizar uma análise por pró-reitorias. Contudo, é preciso esclarecer que é um desafio categorizá-las, visto que, cada instituição pode adotar uma nomenclatura distinta para cada uma delas. Sendo assim, foi preciso identificar e agrupar as pró-reitorias em grandes áreas temáticas, embora nem todas as universidades federais possuam pró-reitorias com as mesmas denominações. Além disso, também foi constatada uma variação no número delas, que vai de 4 a 9, entre as 69 universidades federais. O que demonstra a realização de maior aglutinação de áreas nas que possuem apenas 4, em relação às que possuem 9 pró-reitorias.

Entre as grandes áreas temáticas em maior evidência estão as que têm conexão com a Administração, Gestão de Pessoas, Planejamento, Extensão, Gestão Estudantil, Graduação e Pós-Graduação. A partir dos números obtidos, foi observado que entre essas pró-reitorias, os homens estão em maior número, em quatro dessas sete e as mulheres em três. As áreas relacionadas com a Graduação e a Gestão Estudantil possuem a maior parte dos cargos ocupados, respectivamente, por maioria feminina, 50,82%, e masculina, 50,98%, porém com percentuais bastante próximos. Já com relação às ocupações das áreas de Extensão e Pós-Graduação, 56,06% são do sexo feminino - no caso da Extensão - e 56,30% do sexo masculino - no da Pós-Graduação.

Contudo, é preciso dar um destaque às pró-reitorias nas quais identificou-se diferenças mais expressivas na coleta de dados. É importante salientar que, enquanto as áreas de Administração e Planejamento possuem números de ocupações maiores por Pró-Reitores homens, as ligadas à Gestão de Pessoas e Extensão possuem maioria feminina. De acordo com o Quadro 6, é possível observar que, das 69 universidades federais existentes no país, 60 têm uma pró-reitoria com titularidade ligada à Administração e 61 à área de Planejamento. Entre essas, 30% das posições das pró-reitorias da área de Administração são ocupadas por mulheres, enquanto na de Planejamento essa proporção é de 24,60%. Por outro lado, das 62 pró-reitorias voltadas às Pessoas 41 possuem gestoras, ou seja 66,13% delas.

Esses números apontam que, nesses cargos, há ainda uma divisão na sociedade em que as mulheres são as mais indicadas para lidar com pessoas, com o cuidado delas, enquanto o homem assume a postura administrativa e de planejamento. Barros e Mourão (2018) explicam que a divisão histórica do trabalho coloca as mulheres em papeis tradicionalmente ligados ao cuidado, tanto em âmbito doméstico quanto familiar, o que pode levar a influenciar na escolha de profissões ligadas às áreas de relações humanas, saúde e assistência social, mesmo que as mulheres já estejam presentes em praticamente todas as áreas do conhecimento. E acrescentam que, fatores culturais, como o machismo e o assédio nos espaços acadêmicos, podem inibir a presença e o sucesso das mulheres em áreas mais técnicas ou dominadas por homens (Barros; Mourão, 2018). Nesse sentido, fatores sociais podem delimitar a área de atuação feminina marcando de maneira importante também a escolha das mulheres em sua atuação profissional (Lima *et al*., 2017). Os dados referentes à distribuição por gênero das pró-reitorias podem ser melhor visualizados no Quadro 6.

Quadro 6 - Participação nas Pró-Reitorias por gênero

	Administração		**Pessoas**		**Planejamento**		**Graduação**		**Extensão**		**Estudantes**		**Pós-Graduação**	
G	**M**	**F**	**M**	**F**	**M**	**F**	**M**	**F**	**M**	**F**	**M**	**F**	**M**	**F**
Q	42	18	21	41	46	15	30	31	29	37	26	25	37	30
T	60		62		61		61		66		51		67	
%	70,0	**30,0**	33,9	**66,1**	75,4	**24,6**	49,2	50,8	43,9	**56,1**	51,0	49,0	55,3	44,7

Legenda: (G) gênero; (Q) quantidade; (T) total; (%) percentual.
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Finalizadas as análises percentuais referentes aos dados das universidades federais brasileiras com relação aos cargos de reitor, vice-reitor e pró-reitor, serão apresentados na

próxima seção os índices relacionados à paridade de gênero obtidos com dados gerais do país, analisados por região, por estado e por instituição.

4.1.4 Índice de Paridade de Gênero (IGP) nas universidades brasileiras

Assim como os dados estatísticos revelam como se apresentam as diferenças entre o quantitativo de homens e mulheres nos cargos estudados, existe também um índice que contribui para uma melhor leitura acerca da temática paridade entre os gêneros. O índice de Paridade de Gênero (IPG) é calculado pela razão entre o quantitativo de mulheres e o de homens na função de liderança avaliada, que significa dividir o número de mulheres pelo de homens para obter o resultado referente à paridade. Esse índice é uma ferramenta eficaz para identificar se há equilíbrio de gênero. O IPG indica, dentro de um intervalo predefinido (0,97 - 1,03), se o resultado aponta para paridade ou se ainda há uma desigualdade na ocupação desses cargos.

No caso dos dados obtidos para os cargos de reitoras e reitores do país, o IPG foi, em números aproximados, de 0,33, o que demonstra uma disparidade em favor dos homens. Enquanto isso, o índice obtido nos cargos de vice-reitoria foi de 0,97, o que inclui esses cargos em uma situação de paridade com relação à participação de homens e mulheres quando verificados os dados de todas as instituições do Brasil, ainda que esteja com um índice limítrofe. Já no caso das pró-reitorias, os números indicam também uma disparidade a favor dos homens com um índice de 0,82.

Contudo, além de verificar os índices gerais de todo o país, é válido verificar o índice por região. Isso porque, nem sempre os dados gerais refletem os números observados em cada região, ou mesmo por instituição. No Quadro 7, estão discriminados o IPG das regiões brasileiras relacionados aos cargos de reitoria. Embora o índice geral demonstre uma disparidade a favor dos homens, os dados regionalizados demonstram que na Região Centro-Oeste o número de Reitores e Reitoras encontra-se em paridade de gênero, enquanto as demais regiões do país possuem uma disparidade a favor dos homens.

Quadro 7 - Índice de Paridade de Gênero das Reitorias por região

REGIÃO	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	**1,00**	**Paridade**
Nordeste	0,18	Disparidade a favor dos homens
Norte	0,38	Disparidade a favor dos homens
Sudeste	0,27	Disparidade a favor dos homens
Sul	0,38	Disparidade a favor dos homens

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Quando os índices dos dados gerais do Brasil referentes aos cargos de vice-reitoria são analisados, esses cargos estão situados em posição de paridade de gênero. Contudo, quando verificado os dados por região, os índices demonstram, conforme pode ser observado no Quadro 8, que há uma importante diferença. Enquanto o Norte e o Nordeste apresentam uma disparidade a favor dos homens com índices de 0,57 e 0,43 respectivamente, as regiões Sul e Sudeste apresentam índices de 4,50 e 1,8 respectivamente, inserindo as regiões em situação de disparidade a favor das mulheres. Entre as regiões, apenas a Centro-oeste se encontra em paridade de gênero. Esses resultados evidenciam uma variação regional significativa na distribuição de gênero nos cargos de vice-reitoria, refletindo tanto avanços quanto desafios em termos de equidade de gênero no Brasil.

Quadro 8 - Índice de Paridade de Gênero das Vice-Reitorias por região

REGIÃO	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	**1,00**	**Paridade**
Nordeste	0,43	Disparidade a favor dos homens
Norte	0,57	Disparidade a favor dos homens
Sudeste	1,38	Disparidade a favor das mulheres
Sul	4,50	Disparidade a favor das mulheres

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Com relação ao dado geral referente aos cargos de pró-reitorias, o IPG está em situação de disparidade a favor dos homens. No Quadro 9, são indicados os índices estratificados por região do país, e em todas as regiões se mantém a configuração de disparidade a favor dos homens que vão de 0,64 na Região Centro-oeste a 0,91 na Região Nordeste.

Quadro 9 - Índice de Paridade de Gênero das Pró-Reitorias por região

REGIÃO	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	0,64	Disparidade a favor dos homens
Nordeste	0,91	Disparidade a favor dos homens
Norte	0,80	Disparidade a favor dos homens
Sudeste	0,88	Disparidade a favor dos homens
Sul	0,73	Disparidade a favor dos homens

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Ainda com relação aos índices das pró-reitorias, no Quadro 10 são apresentados os IPGs de todas as universidades do Brasil. Embora os índices gerais e os diferenciados por região demonstrem a disparidade a favor dos homens, o referido quadro apresenta um maior nível de estratificação dos índices. Apesar de os resultados gerais e regionais apresentarem índices desfavoráveis às mulheres, essa estratificação revela exceções importantes. É possível identificar universidades que possuem mais pró-reitoras ou paridade entre os gêneros.

Na Região Centro-oeste a UnB é a representante que possui o IPG 1,00 que indica a paridade entre homens e mulheres nas pró-reitorias. Enquanto a UFGD com índice de 1,33 aponta uma disparidade a favor das mulheres. Já no Nordeste, quatro universidades – UFC**,** UFCA**,** UFMA e UFRN – também alcançaram a paridade, com um IPG de 1,00. Além disso, oito outras universidades da região apresentaram índices de disparidade a favor das mulheres, evidenciando uma presença feminina mais forte nessas instituições. Na Região Sul existem duas representantes com IPG 1,0 indicando a paridade, são elas: FURG e UFTPR, com mais três universidades em disparidade a favor das mulheres. Por fim, as regiões Norte e Sudeste não possuem instituições com presença equitativa para a paridade.

Esses resultados apontam que, apesar da disparidade predominante em nível regional e nacional, há instituições que avançaram na promoção da igualdade de gênero em suas lideranças. Isso evidencia que, apesar do panorama geral ainda ser desfavorável às mulheres, há movimentos importantes em direção à igualdade de gênero em determinadas regiões e universidades do Brasil, servindo de referência para a promoção de uma maior equidade nas lideranças acadêmicas.

Quadro 10 - Índice de Paridade de Gênero das Pró-Reitorias por universidade (Continua)

REGIÃO	SIGLA	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	UFCAT	0,40	Disparidade a favor dos homens
	UFG	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFGD	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFJ	0,60	Disparidade a favor dos homens
	UFMS	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFMT	0,33	Disparidade a favor dos homens
	UFR	0,40	Disparidade a favor dos homens
	UnB	**1,00**	**Paridade**
Nordeste	UFAL	0,20	Disparidade a favor dos homens
	UFAPE	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFBA	0,40	Disparidade a favor dos homens
	UFC	**1,00**	**Paridade**
	UFCA	**1,00**	**Paridade**
	UFCG	1,50	Disparidade a favor das mulheres
	UFDPar	0,33	Disparidade a favor dos homens
	UFERSA	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFMA	**1,00**	**Paridade**
	UFOB	1,67	Disparidade a favor das mulheres
	UFPB	0,60	Disparidade a favor dos homens
	UFPE	3,00	Disparidade a favor das mulheres
	UFPI	2,50	Disparidade a favor das mulheres
	UFRB	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFRN	**1,00**	**Paridade**
	UFRPE	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFS	0,40	Disparidade a favor dos homens
	UFSB	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UNILAB	0,40	Disparidade a favor dos homens
	UNIVASF	1,33	Disparidade a favor das mulheres

Quadro 10 – Índice de Paridade de Gênero das Pró-Reitorias (Continua)

REGIÃO	SIGLA	IPG	SITUAÇÃO
Norte	UFAC	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFAM	2,50	Disparidade a favor das mulheres
	UFNT	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFOPA	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFPA	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFRA	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFRR	0,40	Disparidade a favor dos homens
	UFT	0,33	Disparidade a favor dos homens
	UNIFAP	0,17	Disparidade a favor dos homens
	UNIFESSPA	0,67	Disparidade a favor dos homens
	UNIR	1,50	Disparidade a favor das mulheres
Sudeste	UFSJ	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFABC	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFES	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFF	2,50	Disparidade a favor das mulheres
	UFJF	1,67	Disparidade a favor das mulheres
	UFLA	0,80	Disparidade a favor dos homens
	UFMG	0,80	Disparidade a favor dos homens
	UFOP	0,40	Disparidade a favor dos homens
	UFRJ	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFRRJ	2,50	Disparidade a favor das mulheres
	UFSCar	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFTM	0,40	Disparidade a favor dos homens
	UFU	0,50	Disparidade a favor dos homens
	UFV	0,17	Disparidade a favor dos homens
	UFVJM	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UNIFAL	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UNIFEI	0,67	Disparidade a favor dos homens
	UNIFESP	2,50	Disparidade a favor das mulheres
	UNIRIO	0,75	Disparidade a favor dos homens

Quadro 10 – Índice de Paridade de Gênero das Pró-Reitorias (Continua)

REGIÃO	SIGLA	IPG	SITUAÇÃO
Sul	**FURG**	**1,00**	**Paridade**
	UFCSPA	5,00	Disparidade a favor das mulheres
	UFFS	0,17	Disparidade a favor dos homens
	UFPel	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFPR	0,17	Disparidade a favor dos homens
	UFRGS	0,75	Disparidade a favor dos homens
	UFSC	1,67	Disparidade a favor das mulheres
	UFSM	0,29	Disparidade a favor dos homens
	UNILA	0,60	Disparidade a favor dos homens
	UNIPAMPA	1,33	Disparidade a favor das mulheres
	UFTPR	**1,00**	**Paridade**

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Após a apresentação dos IPGs apresentados pelas universidades federais do Brasil fica demonstrado que das 69 instituições do país, 23 possuem disparidade a favor das mulheres, enquanto 7 encontram-se em paridade e a maior parte, 39 possuem disparidade a favor dos homens. Na próxima seção serão apresentadas as barreiras pelas quais as reitoras das universidades tiveram que ultrapassar para chegarem ao posto máximo das instituições.

4.2 As barreiras para a ocupação dos cargos da alta gestão das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras

Os desafios enfrentados pelas ocupantes de cargos de alta gestão nas universidades brasileiras revelam um cenário complexo e multifacetado. São observadas nas entrevistas tanto similaridades quanto divergências nas percepções sobre as barreiras encontradas ao longo de suas trajetórias para alcançarem esses postos. Essa seção vem apresentar quais são e como se apresentam essas barreiras na carreira das mulheres que ocupam os cargos máximos das universidades federais. Antes disso, porém, são apresentados os perfis das reitoras entrevistadas.

4.2.1 Perfil das respondentes

Embora o levantamento realizado entre 5 e 21 de janeiro de 2024 nos *sites* oficiais tenha identificado 17 reitoras no país, dificuldades como a falta de respostas das instituições e entraves burocráticos relacionados aos CEPs impediram a participação na pesquisa de todas as reitoras. Assim, participaram da pesquisa 3 gestoras. Na identificação do perfil das entrevistadas buscou-se características como gênero, raça, estado civil, se possui filho, idade deles, formação, escolaridade, tempo tanto na instituição como na gestão e faixa de idade das gestoras, conforme apresentado no Quadro 11. Além dessas informações, também são apresentados alguns dados referentes às trajetórias profissionais.

Para fins de preservação e garantia do anonimato, não utilizaremos os nomes verdadeiros das respondentes. Passaremos, então, a utilizar a identificação por código de letra seguida de número para denominar as entrevistadas. Chamaremos as reitoras de R, sendo R1 a primeira entrevistada, R2 a segunda e finalmente, R3 a terceira.

Quadro 11 - Perfil das entrevistadas

	R1	**R2**	**R3**
Gênero	Feminino	Feminino	Feminino
Raça	Parda	Branca	Branca
Estado civil	Casada	Casada	Divorciada
Filhos	2	2	2
Idade dos filhos	32 e 17	24 e 17	09 e 11
Formação	Letras	Agronomia – Ciências Agrárias	Arquitetura e urbanismo
Escolaridade	Pós-doutorado	Doutorado	Doutorado
Tempo na instituição	14 anos	16 anos	11 anos
Tempo na gestão	11 anos	15 anos	07 anos
Idade	Entre 46 e 55	Entre 46 e 55	Entre 36 e 45

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

A primeira entrevistada, R1, é graduada em Letras e possui uma trajetória de 14 anos na universidade onde atua. Durante esse período, a gestora ocupou diversas funções, sempre com algum tipo de envolvimento em questões relacionadas à gestão, somando cerca de 11 anos de contribuição nessa área. Sua trajetória acadêmica é marcada pela graduação, seguida de um

mestrado, doutorado e, posteriormente, um pós-doutorado. Ao longo de sua carreira, R1 esteve presente em algumas coordenações, teve participação em conselhos e comissões, tendo ocupado o cargo de Pró-Reitora antes de assumir a posição de Reitora.

Já a segunda, R2, é graduada em Agronomia (Ciências Agrárias). Tem uma trajetória de 16 anos na universidade, e passou por diversos cargos na instituição. Desde o início de sua jornada esteve envolvida com questões relacionadas à liderança. São mais ou menos 15 anos contribuindo de alguma maneira com a gestão. Em sua trajetória acadêmica, tem o doutorado e tem a perspectiva de realizar o pós-doutorado. Desde o início da carreira, esteve engajada para o reconhecimento do curso de engenharia agrícola junto ao MEC, tendo sido coordenadora do curso por duas vezes, e foi colaboradora de outros cursos. Ocupou o cargo de diretora do Instituto de Ciências Agrárias e Tecnológicas, para o qual foi eleita, de Pró-Reitora e Reitora pró-têmpore antes de chegar ao cargo de Reitora.

E por fim, a terceira entrevistada, R3, é graduada em Arquitetura e Urbanismo. Iniciou suas atividades em cargos de gestão desde que terminou a graduação, e como queria ser professora deu continuidade à sua formação concluindo o mestrado e o doutorado. Possui 11 anos na universidade, sendo 07 deles dedicados de alguma forma à gestão. Antes de assumir a gestão máxima da instituição, foi diretora do Centro de Engenharias da universidade.

O perfil das entrevistadas possui tanto algumas similaridades quanto diferenças. A formação acadêmica se destaca, com as três entrevistadas possuindo graduações em áreas distintas – Letras, Agronomia e Arquitetura e Urbanismo, incluindo doutorado (R2 e R3) e pós-doutorado (R1). Demonstrando uma ligação importante com a academia que evidencia a alta qualificação dessas mulheres no contexto acadêmico. Embora esse nível de qualificação seja um perfil típico de docentes das universidades federais, esse resultado confirma o estudo de Silva, Carvalho e Silva (2017) que ressalta o nível de qualificação das mulheres em cargos de liderança.

No aspecto familiar, todas as entrevistadas têm filhos, com idades variadas, sugerindo que as responsabilidades maternas existem concomitante com suas funções profissionais e de gestão. Considerando também o nível de qualificação, pode-se dizer que o perfil das reitoras entrevistadas tem similaridade parcial com o encontrado por Silva, Carvalho e Silva (2017). As autoras afirmam que dada a maior qualificação das mulheres em cargos de liderança, essas têm idades mais elevadas, o que não foi o encontrado neste estudo. Ainda sobre o perfil, quanto à raça, duas entrevistadas se identificaram como brancas e uma como parda.

O tempo de atuação na instituição de cada uma está entre 11 e 16 anos e na gestão varia de 7 a 15 anos, o que indica uma carreira longa e bom tempo de experiência na posição de gestão e liderança. As idades das entrevistadas se concentram nas faixas de 36 a 55 anos, sugerindo que elas estão em uma fase madura da carreira, com vasta experiência e responsabilidade na gestão universitária. Em suma, o quadro demonstra que as entrevistadas compartilham um perfil de alta qualificação acadêmica, extensa experiência em gestão e uma conciliação entre a vida pessoal e profissional. Concluída a descrição do perfil das entrevistadas, serão apresentadas as barreiras identificadas na pesquisa.

4.2.2 Barreiras para a ocupação dos cargos de alta gestão identificadas na pesquisa

A ocupação pelas mulheres de cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras enfrenta diversas barreiras. Entre os principais desafios, destacam-se questões relacionadas à baixa representatividade de mulheres, ou seja, à disparidade entre os gêneros nas instituições. As universidades, embora espaços de produção de conhecimento, muitas vezes podem refletir as desigualdades presentes na sociedade em geral.

Assim, essas barreiras podem dificultar a pluralidade nas lideranças e a implementação de gestões mais inclusivas. Particularmente na vida profissional feminina, as barreiras são constantes, contudo, nem sempre elas se apresentam da mesma maneira. Sendo assim, passaremos a apresentar quais são e como se apresentam as barreiras na carreira das mulheres que conseguem assumir os cargos máximos das universidades federais.

As barreiras mencionadas pelas três reitoras foram organizadas em três categorias principais, com o objetivo de facilitar a compreensão conforme o tipo de adversidade ou obstáculo citado pelas gestoras entrevistadas. Essas categorias foram estruturadas e agrupadas por temática em: pessoal/particular, social e organizacional. A seguir serão detalhadas cada uma dessas categorias.

4.2.2.1 Barreiras pessoais/particulares

As mulheres enfrentam inúmeros desafios em suas trajetórias profissionais, especialmente na ocupação de postos de liderança nas instituições. Dentre as barreiras à ocupação de cargos da alta gestão pelas mulheres, a literatura aponta que a maternidade e a vida pessoal influenciam de maneira significativa a vida profissional das mulheres. Essa interferência, porém, pode ser vista de diferentes formas, dependendo da perspectiva. R1

destaca que, embora conciliar a maternidade e o trabalho exija um esforço maior, esse desafio também traz benefícios, como o desenvolvimento de uma grande versatilidade. A fala da entrevistada exemplifica esse entendimento:

> Então, eu acho que a gente tem que fazer um esforço muito maior, você tem que organizar muito melhor o seu tempo, você tem que ter uma disciplina muito maior, você tem que ter um compromisso muito maior. Mas talvez tenha alguma vantagem no caminho. [...] Eu tive uma orientadora, por exemplo, a minha orientadora do mestrado e do doutorado, ela dizia para mim, eu prefiro orientar mães. Porque elas são muito mais objetivas, são muito mais rápidas, são muito mais focadas" (R1).

Nesse sentido, esse esforço pode até levar a uma preferência por mulheres que são mães, em determinadas situações, devido à sua objetividade, rapidez e foco, características que podem ser aprimoradas pela necessidade de gerenciar múltiplas responsabilidades. Já com relação à mesma barreira, R2 vê a maternidade como algo natural e que fortalece, em vez de prejudicar, a carreira. Ela afirma:

> Eu acho que, na verdade, é uma fortaleza. [...] É difícil? É. Como toda mãe, a gente enfrenta, mas não é nada impossível. É fortalecedor. Se voltasse ao tempo, eu teria filho do mesmo jeito e eles não foram nada impeditivos. Eles foram minha base, meu incentivo e são tudo para mim. (R2)

A gestora acredita que a maternidade, junto com o apoio familiar, transformou sua vida positivamente. Embora seja difícil, ela enxerga na maternidade uma fonte de motivação e apoio, destacando que seus filhos são uma base sólida para seu sucesso profissional. Por outro lado, R3 reconhece que a maternidade pode criar limitações, em parte devido à dependência dos filhos e à cultura que reforça o papel da mulher como principal cuidadora. Ela diz: "Com certeza, porque tem uma série de limitações, tem ações que dependem muito da mãe. Ou, da nossa cabeça, ainda depende muito da mãe, pela cultura que a gente cresceu, né?" (R3). Isso reflete uma visão crítica sobre como a sociedade influencia a percepção das mulheres sobre suas capacidades e limitações. No entanto, é importante destacar o depoimento de R3, que menciona a incompatibilidade entre ocupar o cargo de reitora e cuidar de um bebê. Isso sugere que a idade dos filhos pode influenciar de maneira importante a capacidade de conciliar as demandas pessoais e familiares. Embora as três reitoras entrevistadas afirmem ser possível equilibrar essas responsabilidades, todas possuem filhos com mais de 09 anos, uma fase em que a dependência materna é diminuída. Por outro lado, um bebê exige atenção e cuidados intensivos, especialmente nos primeiros anos de vida, o que pode impactar de forma mais relevante as atividades laborais da mãe.

Nesse contexto, Miltersteiner *et al*. (2020) apontam que as interrupções na carreira das mulheres, causadas pela maternidade e pelo cuidado dos filhos, acrescidas pela visão social dos valores femininos e pela tentativa de equilibrar vida pessoal e trabalho, acabam fortalecendo a ideia cultural de que o homem é o provedor e a mulher a cuidadora dos filhos. Assim, como as respondentes deste estudo, as da pesquisa de Miltersteiner *et al*. (2020), também compartilham do mesmo pensamento de que não passaram por problemas com relação à maternidade. Uma hipótese para este pensamento pode ser que ao trabalhar em instituições públicas estas mulheres tenham uma maior flexibilidade em seus horários de trabalho, e sofram um impacto menor das incubências da maternidade fazendo uma comparação com as demais instituições do setor privado.

Diferentemente dos resultados deste estudo, em que as gestoras não veem a maternidade como uma barreira, os resultados de Hryniewicz e Vianna (2018) ressaltam que as respondentes consideram a maternidade como uma barreira exclusiva para as mulheres, pois são elas que precisam ser substituídas durante a licença-maternidade, algo que nunca fará parte da realidade dos homens, que embora se tornem pais, não se afastam de suas atividades. No entanto, no estudo de Cembranel, Floriano e Cardoso (2020), algumas respondentes afirmaram não ver relação entre carreira e maternidade, não acreditando que um aspecto atrapalhe o outro, o que reforça os resultados encontrados nesta pesquisa. Embora pensem dessa forma, as entrevistadas de Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) reconhecem que podem ser exceção, por terem conseguido alcançar cargos de elevada importância e se encontrarem em situação diferente da maioria das mulheres.

Ainda sobre as barreiras relacionadas à vida pessoal, as três respondentes citam haver um esforço importante e uma série de limitações maiores para as mulheres, o que é consistente com os achados de Salvagni e Canabarro (2018) que apontam a dificuldade das mulheres para conciliar trabalho e família, reconhecendo ser uma superação para elas atingir os objetivos profissionais previamente estabelecidos. No entanto, essa superação pode envolver renúncias. Uma das respondentes de Salvagni e Canabarro (2018) relatou momentos de sofrimento ao tomar certas decisões envolvendo trabalho e família e revelou que abriu mão de tudo para ir em busca de uma experiência em gestão.

Outro fator que, em geral, afeta a trajetória profissional das mulheres são as demandas da vida familiar. Nesse aspecto, um ponto importante é a atividade doméstica, que pode interferir de diferentes maneiras. R1 descreve que, no passado, as responsabilidades domésticas eram um fator que impactava mais na sua trajetória, especialmente quando seus filhos eram

mais novos. A metáfora de "equilibrar um monte de pratinho" ilustra a dificuldade de gerenciar múltiplas responsabilidades, incluindo as atividades domésticas. Embora a situação tenha melhorado agora que seus filhos são maiores, o impacto das responsabilidades domésticas foi uma parte importante de sua experiência. Nesse sentido, R1 exemplifica em seu relato:

> Impactou. Hoje impacta menos, porque meus filhos já são grandes, já sabem se virar sozinhos, então é mais fácil. Mas, sim, em algum momento isso também era um dos pratos da balança, né? Você vai tentando equilibrar aquele monte de pratinho. E um deles é essa parte das atividades domésticas, né? (R1)

R2 reconhece que a atividade doméstica representa uma sobrecarga, mas afirma que não impediu seu progresso profissional. Ela ressalta a importância do apoio familiar, especialmente dos filhos e do marido, na divisão das tarefas. Apesar da sobrecarga associada ao cuidado com a família (incluindo pais idosos), esse fator não foi um obstáculo significativo para sua carreira. Esse momento da carreira é enfatizado na fala da entrevistada R2 quando explicita que:

> Não, ela não impacta, ela é uma sobrecarga. [...] Sempre tive apoio dos meus filhos, durante muitos períodos. Hoje eu tenho uma ajudante em casa, né? Uma colaboradora, mas teve meses e meses de trabalho por motivos de saúde, e aí era cada um dividindo os afazeres para não sobrecarregar. Considerando que meus filhos estudam, meu marido trabalha, eu também, então era dividido. Nós sempre dividimos, pesa mais sobre a mulher, né? Pesa mais, não é? Nós dividimos, um faz uma coisa, outro faz outra, mas tem vários serviços que acabam sobrecarregando a gente. Mas não que foi impeditivo de minha carreira. (R2)

R3 observa que as responsabilidades domésticas trazem mais atribuições e destaca a importância de uma parceria eficaz e de uma rede de apoio para gerenciar essas tarefas. Isso indica que, para lidar com a sobrecarga, uma boa divisão de responsabilidades e o suporte de outras pessoas são essenciais. “Então, acho que as atividades domésticas, elas exercem um impacto de forma mais ampliada, se você não tem uma parceria, um grupo de apoio grande, uma rede de apoio grande, importante, para que se ajuste a casa”. (R3) Nesse contexto, em geral o apoio masculino, quando existe, está mais ligado ao auxílio com relação aos filhos sendo supervalorizada as ações nesse sentido como se a atividade não fosse também uma atribuição deles (Mota-Santos; Azevêdo; Lima-Souza, 2021).

Assim, para as reitoras entrevistadas, as responsabilidades domésticas continuam a ser uma preocupação importante, embora seu impacto possa variar com o tempo e as circunstâncias. Enquanto algumas mulheres conseguem equilibrar essas responsabilidades com o apoio familiar e estratégias eficazes de gerenciamento, a sobrecarga ainda é um desafio a ser

enfrentado. A presença de redes de apoio e a divisão de tarefas com o cônjuge são fundamentais para ajudar a mitigar esse impacto, mas a responsabilidade doméstica e familiar frequentemente pesa mais sobre as mulheres, refletindo uma desigualdade persistente na distribuição de trabalho doméstico e de cuidado.

Nesse sentido, as reitoras, respondentes desta pesquisa, abordam a conciliação entre vida pessoal e profissional, cada uma com suas estratégias e prioridades. R1 acredita que a chave para conciliar a vida pessoal e profissional é a disciplina, a auto-organização e saber priorizar. Ela também destaca a importância de ter uma rede de apoio, indicando que contar com alguém de confiança é fundamental para equilibrar as responsabilidades de ambos os aspectos da vida.

> Ah, eu acho que é disciplina. É conseguir ter auto-organização. É você saber o que você quer e ter um compromisso com isso. Quais são as suas prioridades, né? Então, ter prioridades e ter uma auto-organização para lidar com essas prioridades. Eu acho que é isso. Não tenho uma estratégia concreta. Além dessa coisa de você contar com uma rede de contenção, né? Você tem que contar com uma rede de apoio. (R1)

R2 adota uma abordagem de separação entre as esferas profissional e familiar. Ela evita misturar trabalho e vida pessoal, e limita a comunicação relacionada ao trabalho fora do horário de expediente. Essa estratégia inclui permitir que a família a acompanhe a eventos profissionais quando necessário e dedicar tempo específico para a família sem interrupções do trabalho.

> Eu tento não misturar muito a vida pessoal com a profissional, né? [...] Antigamente eu chegava em casa, respondia o WhatsApp até tarde da noite, hoje eu não faço mais isso. Para ter esse equilíbrio, eu evito de atender ligações depois de um determinado período da noite, responder telefone, para ter esse equilíbrio familiar. E final de semana também, eu dedicar, tem toda a minha família em [minha cidade], meus pais moram aqui, meus irmãos, e dedicar a minha família. (R2)

R3 enfatiza a importância de manter a saúde mental em dia, destacando que a terapia é uma ferramenta valiosa para apoiar a estabilidade e a organização mental. Isso sugere que, para R3, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é também uma questão de cuidar da saúde mental e emocional.

> [..] é importante que sempre a gente tá com uma situação de saúde mental em dia, e isso para mim é super importante. Acho que é válido a gente sempre falar sobre isso, né? Como a terapia nos ajuda, nos apoia, para que a gente consiga manter uma estabilidade e organizar a cabeça [...] (R3).

As gestoras entrevistadas apresentaram diferentes experiências profissionais, mas, em relação às dificuldades da carreira, todas afirmaram que não se depararam com barreiras durante suas trajetórias. Contudo, entendem as dificuldades que outras mulheres podem enfrentar. R1 afirma que não encontrou barreiras em sua progressão de carreira e que a maternidade não dificultou seu avanço, graças ao apoio da família e do marido. Ela conseguiu equilibrar as responsabilidades profissionais e pessoais, embora reconheça que talvez não tenha sido perfeito. Isso sugere que, em seu caso, a combinação de apoio familiar e habilidades de gestão permitiu superar os desafios que muitas mulheres enfrentam. A entrevistada ilustra isso em sua fala quando diz:

> Não, eu não julgo que nem a maternidade dificultou. Eu não acho que nada disso são, no meu caso pessoal, eu sempre tive apoio da família, apoio de marido, apoio… [...] Se foi perfeito, eu não sei, né? (R1)

Este relato é similar ao encontrado no estudo de Costa, Cappellari e Vargas (2022) em que a maioria das gestoras dos cargos públicos de uma cidade, todas mães, também enfatizaram não terem sentido dificuldade para conciliar trabalho e maternidade. Exemplificando a existência de dificuldades, R2 reconhece a existência de barreiras para outras mulheres na instituição, destacando a influência negativa de uma reitora anterior cujas atitudes ela não considera inspiradoras. Isso indica que, embora ela não tenha sido impedida, está ciente de que as barreiras existem e podem ser alimentadas por atitudes pessoais e práticas institucionais. A entrevistada revela uma passagem durante sua trajetória em que:

> A própria reitora falou assim, a primeira coisa que eu olho para eu escolher se é para ser meu pró-reitor, é se tem filhos. Ainda mais filhos pequenos. Pode ter filhos, mas filhos todos adultos. Porque isso atrapalha. Então aquilo lá para mim foi muito assustador. Não olhar a competência e sim essa característica pessoal. (R2)

R2 ressalta, ainda, que esse tipo de pensamento nunca serviria de espelho nem de inspiração para ela. E embora ela não consiga enxergar como barreira, ela sabe que existe uma barreira e que as pessoas colocam como barreira na instituição. E acrescenta em sua fala:

> A barreira a gente sabe que existe, que as pessoas colocam essa barreira. Mas eu, como para mim não é barreira, eu tenho essa dificuldade de enxergar isso. Mas existe essa barreira na instituição (R2)

Nesse mesmo contexto, R3 menciona que não enfrentou barreiras diretas, mas acredita que as principais dificuldades para as mulheres estão ligadas ao desenvolvimento profissional. Isso sugere que, mesmo que não tenha sentido obstáculos em sua própria trajetória, R3 reconhece

que o desenvolvimento de carreira pode ser um ponto crítico o qual as barreiras aparecem para outras mulheres. A reitora diz:

> Eu acho que as principais barreiras que dificultam a ascensão das mulheres são relacionadas ao seu desenvolvimento profissional. Especialmente falando porque tem a função de família envolvida e muitas vezes a mulher acaba ficando a maior parte do tempo com essa responsabilidade. Então, acredito que em função disso muitas mulheres acabam limitando seu desenvolvimento (R3).

Nesse sentido, as reitoras enfatizaram a importância da rede de apoio nas suas atividades cotidianas. A reitora R1 diz que: "se você não tem um apoio, uma rede de apoio, é muito difícil você conseguir cuidar da vida pessoal e da vida profissional ao mesmo tempo". Enquanto R2 explicita:

> [...] tenho meus pais aqui e minha irmã que também podem ser acionados, que se eu acionar eles estão à disposição. Eu evito porque a gente sabe que os outros também têm suas atribuições, então, fica mais um pouco internamente dentro de casa a minha rede é mais gente resolvendo dentro de casa eu já tenho um filho hoje com 24 também é uma rede de apoio também. (R2)

Para R3, "[...] as atividades domésticas, elas exercem um impacto de forma mais ampliada, se você não tem uma parceria, um grupo de apoio grande, uma rede de apoio grande, importante, para que se ajuste a casa". Uma observação importante é que todas as entrevistadas são servidoras públicas e isso pode contribuir para uma menor percepção das barreiras, uma vez que essas tendem a ter melhores condições de acesso a auxiliares no desenvolvimento das questões domésticas e familiares. Segundo Costa, Cappellari e Vargas (2022), as gestoras públicas entrevistadas relataram não terem dificuldades relacionadas à vida profissional e cuidado com os filhos por terem outras pessoas como a mãe ou outras pessoas que as auxiliam, demonstrando que provavelmente, as desigualdades sociais refletem na maior ou menor percepção da barreira.

Nesse sentido, Barroso (2015) acrescenta que as mulheres ocupantes dos altos escalões da administração pública no Brasil contam com o suporte de outras mulheres, familiares ou mesmo funcionárias que frequentemente está relacionado ao privilégio de poder pagar por esses serviços, ou que também está relacionado à sua posição de classe social. Isso aponta para a complexidade das experiências femininas na jornada profissional, na qual o contexto pessoal e o institucional desempenham um papel de impacto na carreira.

Quanto às renúncias e sacrifícios que mulheres em cargos de liderança enfrentam ao longo de suas carreiras, especialmente em relação à maternidade e ao desenvolvimento

acadêmico, ao buscar conciliar a gestão com demandas pessoais e da vida familiar. R1 afirma que não precisou fazer renúncias em sua carreira até alcançar o cargo de reitora, destacando que sempre trabalhou em ambientes predominantemente femininos, como na área de Letras. Essa experiência sugere que o contexto profissional e o ambiente podem influenciar a percepção e a realidade das renúncias. A fala de R1 explicita isso quando aponta:

> Eu posso dizer que eu acho que não. Porque eu me construí numa área muito feminina, que é a Letras. Sempre trabalhei com letras, literatura. É um ambiente muito de mulheres. Então, e na [universidade em que atua] também, curiosamente, eu nunca tive...(R1)

Por outro lado, tanto R2 quanto R3 mencionam que tiveram que adiar ou renunciar a projetos pessoais e profissionais devido às responsabilidades de gestão. R2 teve que adiar um pós-doutorado planejado para estar mais próxima do filho. A gestora explica que o filho foi morar em outro município para dar continuidade aos estudos e, por isso, pretendia fazer o pós-doutorado neste mesmo local, o que permitiria que ela estivesse mais próxima dele. Ela menciona: “Sim. Eu tinha pretensão de fazer o pós-doutorado, quando o meu filho estivesse no ensino médio, para acompanhá-lo mais próximo. E eu não pude, porque eu estava na gestão” (R2). Enquanto R3 também adiou o pós-doutorado e a decisão de ter outro filho devido às suas obrigações como reitora. Essas experiências demonstram que as responsabilidades associadas à liderança podem exigir sacrifícios por parte das mulheres, especialmente em relação a aspirações pessoais, profissionais e familiares. A gestora enfatiza isso por meio de sua fala:

> Sim. Alguns projetos foram adiados. Eu acredito nisso. Adiados, né? Por exemplo, o pós-doutorado. [...] Eu planejei um filho, ainda. [...] Mas, enfim, com a função de assumir a reitoria da instituição, isso acabou sendo deixado de lado, porque, para mim, não seria compatível, eu estar com um bebê na reitoria da instituição, né? Já é difícil, com as crianças maiores também, né? Eu sempre tento conciliar, mas não é uma tarefa fácil. (R3)

Além de renúncias relacionadas às aspirações pessoais, profissionais ou familiares, há uma expectativa social e organizacional de que mulheres líderes sacrifiquem aspectos de sua vida pessoal, como a maternidade, para se manterem em posições de poder, uma pressão que afeta de maneira desproporcional as mulheres em comparação aos homens. De acordo com Miltersteiner (2018), líderes, sejam homens ou mulheres, frequentemente esperam que mulheres sem filhos renunciem à maternidade ao assumirem cargos de liderança. Isso aponta para uma pressão sobre as mulheres em posições de poder para escolher entre carreira e família, uma expectativa que não recai da mesma forma sobre os homens.

Considerando a análise apresentada, destacamos que, embora as reitoras não considerem a maternidade ou as demandas da vida familiar como barreiras pessoais intransponíveis para alcançar os altos cargos e afirmem que não passaram por essas barreiras, elas reconhecem que essas questões podem representar desafios importantes para outras mulheres. Além disso, as gestoras enfatizam a importância do apoio dos cônjuges nas atividades domésticas. No entanto, é necessário esclarecer que o uso do termo "apoio" soa inadequado, uma vez que as responsabilidades relacionadas ao cuidado com os filhos, os idosos e às tarefas domésticas, devem ser compartilhadas de forma equitativa entre as pessoas coabitantes do mesmo espaço. Não se trata de oferecer ajuda, mas de dividir as responsabilidades de maneira justa e igualitária, considerando que essas atividades fazem parte da vida cotidiana de todos os membros do lar.

Esta subseção abordou as barreiras classificadas como pessoais/particulares. Pode-se observar que as reitoras entrevistadas reconhecem a existência das barreiras, mas não que tenham passado por elas. A seguir, apresentaremos outra categoria de barreiras identificadas nas entrevistas com as reitoras, as barreiras sociais.

4.2.2.2 Barreiras sociais

Assim como existem barreiras pessoais/particulares que podem afetar a carreira feminina, outras barreiras importantes ocorrem em âmbito social. Deste modo, a barreira da diferença (estereótipos e preconceito) (Campello, 2011), o vestígio de preconceito (Hryniewicz; Viana, 2018), a discriminação (Grangeiro; Militão, 2020) são barreiras que contribuem para uma desconfiança e cobrança maior sobre as líderes femininas. Essas cobranças acabam por criar resistência à liderança feminina nas organizações, temática que será abordada na próxima subseção (4.2.2.3) de barreiras organizacionais.

De acordo com R1, a cobrança recai sempre sobre as mulheres. O homem não é cobrado, pelo contrário, ele é chamado para ratificar algo dito por uma mulher. Esse ponto de vista é exemplificado por R1 quando cita: “Certamente para a mulher é sempre muito mais difícil. Porque a gente sempre vai ter alguém na reunião dizendo: mas e se o fulaninho vier aqui confirmar isso que você está falando? E por aí vai” (R1).

Nesse sentido, Carvalho e Azevedo (2018) apontam que culturalmente as instituições valorizam os homens nos postos de liderança, enquanto as líderes femininas passam por questionamentos quanto à sua competência, para assumirem cargos de importância. Esse tipo de questionamento, que exige a validação de um homem para algo dito por uma mulher, assim

como outras formas de cobrança direcionadas às mulheres, é bastante recorrente. Sendo assim, a reitora argumenta que "[...] não adianta ficar enfrentando esse tipo de fala, pois muitas vezes nem são conscientes. Então, é preciso muita paciência para ir ultrapassando essas desconfianças" (R1). Ainda nessa perspectiva, a fala de R2, quando expressa que as mulheres estão frequentemente em avaliação, é corroborada por Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) quando trazem que naturalmente os homens são tratados como líderes, mas as mulheres que chegam aos cargos de liderança são repetidamente testadas. Nesse sentido, Miltersteiner *et al*. (2020) observam que as mulheres continuam enfrentando preconceitos sustentados por padrões, normas e valores masculinos em suas trajetórias na busca por ascender a posições de maior responsabilidade e liderança. Isso exige a necessidade de demonstrar sua competência profissional com mais frequência e de forma mais intensa. O que mantém a mulher em posição de desvantagem pois para ter as mesmas chances de um homem, elas precisam apresentar um desempenho superior para serem consideradas aptas a exercerem um alto cargo de liderança (Hryniewicz; Viana, 2018). Essas passagens corroboram a fala de R2 quando diz que:

> Na verdade, as mulheres, assim, você começa a observar que as mulheres… elas são colocadas em xeque, em avaliação o tempo inteiro. [...] infelizmente, é a realidade. Quando você chega em um ambiente, uma mulher fala, um homem fala, você vê mais as dúvidas, os questionamentos muito mais em cima das mulheres, do que em relação aos homens. (R2)

A gestora R1 menciona que, além de precisar reafirmar sua posição frente à chefia, muitas vezes enfrentava desafios também com seus pares, inclusive de outras mulheres. Na prática, ela percebeu que o preconceito vinha com mais frequência das mulheres, e, em alguns casos, até de feministas. Segundo ela, os homens podem ter dificuldade em reconhecer sua liderança, mas não tendem a disputar diretamente com ela. Já as mulheres, em sua experiência, parecem não reconhecer sua liderança e entram em uma disputa. Ela percebe isso como um sentimento de "se ela conseguiu, eu também poderia ter conseguido", o que reflete, em sua visão, um certo ressentimento.

> Aos próprios pares, muitas vezes. Às vezes hierarquicamente, né? A quem está na chefia. Mas muitas vezes em relação aos próprios pares. E muitas vezes em relação às próprias mulheres. Eu percebo, isso é uma coisa estranha, né? Teoricamente a gente pensaria que não. Mas na prática, muitas vezes o preconceito vem mais das mulheres. De muitas mulheres até. Muito mais do que de homens. E muitas vezes das feministas. É muito curioso isso. (R1)

Já na visão de R2, há o reconhecimento de que o preconceito existe de ambos os lados, no entanto, percebe diferenças na forma como as discriminações ou resistências são expressas. Entre os homens o machismo tende a ser mais explícito, eles podem interromper a fala, falar

diretamente, e a discriminação parece ser menos sutil, enquanto nas mulheres, o ciúme ou a resistência podem ser mais dissimulados, com uma discriminação mais velada, que não é expressa de forma aberta, mas que ainda assim é percebida através de "meandros".

> Você vê mais ciúmes das mulheres. [...] A mulher, quando existe uma discriminação, ela é mais velada, ela não fala diretamente para você. Mas você sabe por meandros que é essa discriminação. A do homem, não. Do homem, você vê claramente o machismo em cima de você. Ele fala, ele pronuncia, ele tenta te interromper na fala. É menos velado. Do homem, quando você vê esse machismo do homem, ele é menos velado, ele é diretamente. Da mulher é mais velado. (R2)

Essa observação traz à tona como os preconceitos podem ser sentidos de maneiras diferentes conforme o gênero de quem os pratica, o que gera desafios distintos no convívio e na equidade no ambiente profissional. Para R3 existe diferença na cobrança de homens e mulheres, e aponta que há bastante cobrança feminina, pois ainda há o preconceito das mulheres com relação às outras mulheres que exercem cargos de liderança. A gestora afirma que: “Eu acho que tem diferença na cobrança, mas muitas vezes a gente é bastante cobrada também pelas mulheres, né? Porque ainda há muito preconceito da própria mulher em relação a outras mulheres exercendo o cargo de líder” (R3). Dessa forma, em alguns contextos, as próprias mulheres podem, conscientemente ou não, adotar posturas mais críticas em relação a outras mulheres que ocupam cargos de poder, refletindo preconceitos internalizados.

Diferentemente dos resultados apresentados por Hryniewicz e Viana (2018), que indicam que as gestoras nem sempre reconhecem o preconceito que sofreram, devido à sua forma menos explícita, muitas vezes o preconceito não é aberto, as reitoras afirmaram que, apesar de passarem por cobranças, muitas vezes sutis e mais veladas, sofreram preconceito em suas trajetórias. Além disso, elas acrescentam que esses preconceitos não partem apenas dos homens, sendo apresentados também pelas mulheres.

Além das barreiras já citadas, as mulheres líderes também enfrentam desafios relacionados à aparência física, uma preocupação que não afeta os homens de maneira comparável. Essa pressão adicional sobre as mulheres líderes reflete uma desigualdade de gênero persistente, na qual aspectos superficiais como a aparência, podem influenciar a percepção e o tratamento das mulheres em suas carreiras. R1 destaca que a aparência física é um aspecto que interfere na trajetória das mulheres líderes, sugerindo que as expectativas ou julgamentos sobre esse aspecto são uma preocupação que as mulheres precisam gerenciar ao longo de suas carreiras. Isso implica que, além das competências profissionais, as mulheres

podem ser avaliadas ou julgadas com base em sua aparência, o que adiciona uma camada extra de pressão e desafios.

Desta forma, as mulheres são frequentemente sujeitas a padrões ou expectativas sociais que não são aplicadas aos homens. Para R1, a mulher tem que lidar com mais essa exigência. Esse aspecto é corroborado por Hryniewicz e Viana (2018), que identificaram que a boa aparência está frequentemente relacionada às expectativas sociais em relação às mulheres. Já Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) revelam que as mulheres enfrentam dificuldades relacionadas à aparência, seja por possuírem determinados atributos físicos ou pela necessidade de se apresentarem de forma considerada adequada, com roupas, cabelos e maquiagem apropriados para o contexto profissional.

Outro fator relevante, citado por R1, diz respeito à questão racial e como isso se relaciona com sua própria experiência e com as dificuldades enfrentadas por outras pessoas no contexto brasileiro. A gestora reconhece que a questão racial é uma barreira a mais no ambiente de trabalho e na trajetória profissional. Isso sugere que, embora ela possa não enfrentar essa barreira, apesar da sua identidade racial ser parda, ela é consciente de que a raça pode representar um desafio considerável para outras mulheres. A gestora observa que, por ser vista como mulher branca, não enfrenta as mesmas dificuldades raciais que outras mulheres que pertencem a grupos raciais marginalizados. Isso indica uma consciência das desigualdades raciais e como elas afetam de maneira desigual as experiências profissionais de diferentes indivíduos. A entrevistada traz esse exemplo quando acrescenta em sua fala:

> [...] porque no contexto brasileiro, eu sou uma mulher branca. Eu não sou branca, eu acho que eu sou parda. Mas, no contexto em geral, eu sou branca, então não tenho muita dificuldade com isso. Mas eu vi isso quando eu tive uma parte do meu processo de doutorado, eu fiz na Europa. E lá era notória a marca, né? Racial. Tinha essa diferença. (R2)

Assim, a gestora tem uma compreensão das barreiras raciais no contexto profissional, mesmo que essas barreiras não a afetem diretamente, no país, mas que foi sentida fora do Brasil. Ela reconhece que as dificuldades relacionadas à raça são significativas e desiguais, o que demonstra uma consciência crítica sobre as desigualdades e a importância de reconhecer e abordar os desafios raciais no ambiente de trabalho principalmente para a mulher negra. Nesse sentido, Yoshida e Held (2019) investigaram o perfil de magistradas e revelaram que apenas 18,2% delas são pretas ou pardas, indicando um caminho ainda mais difícil para algumas mulheres que, além de enfrentarem discriminação devido ao seu gênero, também sofrem com discriminação racial.

O preconceito enfrentado pelas mulheres muitas vezes acaba incluindo outros fatores a exemplo da idade, que passa a compor mais uma camada de discriminação com relação às mulheres. R3 percebeu uma barreira por ser jovem ao assumir a reitoria, mas observou que a idade também pode ser uma dificuldade para as mulheres mais velhas, com trajetórias já consolidadas nas instituições, elas enfrentam os mesmos tipos de desafios relacionados ao preconceito de gênero. Isto é exemplificado na fala da gestora quando diz que: "[...] talvez, a minha expressão fosse atípica, né? Diferente das demais. E aí, eu sou uma mulher mais nova. Mas eu vejo que mulheres mais velhas, que têm uma trajetória enorme nas instituições, elas passam exatamente pelas mesmas situações que eu enfrento" (R3).

Essa constatação evidencia que a resistência e os estereótipos enfrentados por mulheres em cargos de liderança não são limitados pela idade ou pela experiência profissional. Visto que, mesmo as líderes com longos anos de atuação continuam a lidar com atitudes preconceituosas, mostrando que os obstáculos impostos às mulheres no ambiente de trabalho, especialmente em posições de poder, são persistentes e independem do tempo ou da trajetória de cada uma. Contudo, embora R3 tenha alertado - que mulheres mais experientes e com trajetórias mais longas que a dela - também continuem passando pelos mesmos desafios que ela, a gestora revelou ainda que já sofreu preconceito por ser mulher ao trabalhar em uma área, tida como masculina e por ser muito nova.

Na presente subseção, foram analisadas as barreiras sociais identificadas nas entrevistas. As reitoras relataram experiências pessoais com essas barreiras ou reconheceram sua existência e impacto sobre as mulheres. Na próxima subseção, serão abordadas as barreiras organizacionais.

4.2.2.3 Barreiras organizacionais

A mulher passa por barreiras de resistência da equipe frente à liderança feminina (Cembranel; Floriano; Cardoso, 2020; Miltersteiner *et al*., 2020), trazem dificuldades para a gestão de mulheres líderes demandando delas habilidades/qualidades para demonstrarem competência em seus cargos de alta gestão. As gestoras entrevistadas citaram a necessidade de paciência, habilidade e resiliência para lidar com estereótipos, preconceitos e cobranças excessivas. R1 enfatiza que a paciência é uma qualidade essencial para as mulheres em cargos de liderança, pois elas precisam lidar com estereótipos que as taxam de autoritárias quando demonstram convicção. Essa paciência é necessária para enfrentar continuamente o preconceito e provar sua competência. Ela disse:

> Tem que ter muita paciência. Porque você vai sempre ter que confirmar, reconfirmar e novamente confirmar que você sabe o que está fazendo, que a sua convicção não é autoritarismo, que a sua segurança não é autoritarismo. Vai ter que estar sempre brigando contra os estereótipos e o preconceito. Então, tem que ter muita paciência. (R1)

Dentro dessa perspectiva, é presente a resistência na ocupação dos altos cargos enfrentada pelas mulheres. Miltersteiner *et al*. (2020) revelam a existência de preconceitos, refletida na limitada presença de mulheres em cargos de alta administração. Apesar de muitas serem concursadas e, em muitos casos, mais qualificadas academicamente, são poucas as mulheres que ocupam posições estratégicas e politicamente relevantes, sendo ainda tratadas com falta de respeito com relação à liderança e passando por rotulações diante de seus posicionamentos. Do ponto de vista de R2, as mulheres são constantemente avaliadas e postas à prova, sendo questionadas com mais frequência do que os homens. Elas precisam demonstrar suas habilidades e conhecimentos repetidamente para conquistar credibilidade, enfrentando dificuldades adicionais por serem minoria em ambientes dominados por homens, muitos dos quais têm atitudes machistas. Nesse sentido, a fala de R2 resume a tratativa dada a essa questão:

> A todo momento, nós somos colocadas em xeque, em avaliação por um grupo. [...] As pessoas precisam acreditar e ver todo o seu trabalho, para poder ter essa credibilidade. Não é o ideal, mas é o que acontece hoje. As mulheres sofrem muito para chegar em algum posto. E por ser minoria, hoje nós somos pouquíssimas dentro da própria Andifes, da própria rede de reitoras. Além disso, você trabalha muito com o Senado, com a Câmara também, onde as mulheres são minorias, a maioria são homens. E muitos deles são machistas. Nem todos, mas muitos são. (R2)

Complementando, R3 reforça que devido à resistência das pessoas as mulheres precisam demonstrar muito mais ações e esforços para justificar sua posição de liderança. Elas enfrentam maiores desafios para serem aceitas como líderes, mas também possuem qualidades importantes como sensibilidade e abertura ao diálogo, o que as torna líderes diferenciadas. A entrevistada R3 ressalta isso em sua fala quando diz:

> Eu vejo que as mulheres, elas têm que fazer, muitas vezes, um número de ações muito maior do que se comparado aos homens, tá? Para poder justificar o porquê que atingem um cargo de liderança. E o porquê que podem estar exercendo um cargo de liderança. E a gente vê isso em várias ações, em vários momentos, em várias oportunidades. [...] [as mulheres] ainda têm algumas [características] que as fazem diferenciadas do meu ponto de vista, né? Principalmente essa questão da sensibilidade, de conversar, de entender a problemática. (R3)

Assim como as reitoras exemplificam em suas falas a necessidade em comprovar competência para atuarem em cargos de alta gestão, para Kanan (2010), as mulheres tendem a

investir mais em educação pois são, constantemente, desafiadas a demonstrar mais conhecimento, habilidade, agilidade, capacidade e inteligência. Salvagni e Canabarro (2015) indicam que é preciso demonstrar capacidade profissional que prove a capacidade delas em ocupar cargos importantes por mérito. Além disso, as mulheres são cobradas com mais frequência e intensidade que os homens para comprovar que possuem competência para assumir uma posição de liderança (Miltersteiner *et al.*, 2020). Desta forma, pode-se dizer que as mulheres em posições de liderança enfrentam um ambiente de trabalho muito mais desafiador, e são frequentemente subestimadas, precisando provar sua competência mais do que os homens. Para superar essas barreiras, é necessário que elas tenham paciência, força e habilidades sociais que lhes permitam navegar por um cenário ainda marcado por preconceitos de gênero.

As Reitoras também trazem experiências diferentes quanto às questões relacionadas às medidas de apoio à mulher, políticas institucionais adotadas para a promoção da ascensão de mulheres aos altos cargos, o que poderia provocar uma maior equidade de gênero em posições de liderança dentro das instituições. Apesar do pouco tempo na gestão da reitoria, R1 indica que há algumas ações sendo realizadas. Além das marcações de gênero (e.g., todos, todas e todes) em todas as publicações, a gestora acrescenta que as próprias escolhas para cargos de gestão são muito femininas. A entrevistada aponta em sua fala que:

> A gente [só] tem um ano ainda de gestão. Então, tem algumas coisas sendo feitas. [...] A gente procura sempre marcar o gênero em tudo. E assim, a escolha da própria gestão. A minha gestão é muito feminina. Tem muitas mulheres. Muitas mulheres. Se não está igual, talvez até mais mulheres do que homens. (R1)

Por outro lado, R2 aponta que a instituição implementou políticas que beneficiam mulheres, como a inclusão de um semestre adicional na contagem de produção acadêmica para aquelas que tiram licença-maternidade. Essas políticas visam mitigar as desvantagens enfrentadas pelas mulheres em função das responsabilidades de maternidade e são um passo importante para promover a igualdade de oportunidades.

> Nós lançamos uma política mais para pesquisa, a questão da licença-maternidade na produção, no benefício. A mulher que teve filho, teve licença, essa pontuação, ao invés de contar, conta um semestre a mais para ela. Algumas políticas estão sendo feitas, né? Voltadas para as mulheres, aqui dentro da universidade. (R2)

Já R3 relata a existência de programas de formação de mulheres líderes e de empoderamento feminino na liderança. Ela disse: “A gente tem uns programas vinculados à nossa Pró-reitoria de Gestão de Pessoas para a formação de mulheres líderes e empoderamento

da mulher para exercício de liderança" (R3). Essas iniciativas apontam que passos importantes estão sendo tomados na instituição. Esses programas podem promover maior conscientização e qualificação, porém, a ocupação de cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras ainda requer uma transformação mais ampla.

No que diz respeito à barreira relacionada ao estilo ou às características de liderança das reitoras, quando questionadas sobre suas particularidades, todas as gestoras concordaram em destacar uma característica específica. Elas compartilham uma abordagem comum à liderança, enfatizando a mediação, o diálogo e a escuta. Todas ressaltaram a importância dessas qualidades como fundamentais em seu estilo de liderança, evidenciando também um perfil mais acolhedor e dedicado, marcado por um profundo comprometimento e amor pelo trabalho que realizam. R1 assinala possuir uma atitude mediadora, refletindo sua experiência em mediação cultural. A entrevistada enfatiza essa caraterística em sua fala:

> Eu prefiro ter uma atitude mediadora. Eu prefiro puxar pela mediação. Inclusive porque na (universidade em que atua) eu atuo num curso que chama mediação cultural. Então eu procuro puxar esse perfil. E criar essa forma de interação, né? De mediação. (R1)

Nessa mesma linha de característica, R2 também se vê como alguém que valoriza o diálogo e é descrita como "mãe de todos", evidenciando um estilo de liderança acolhedor e dedicado. Essa dedicação, combinada com a capacidade de acolher e cuidar das pessoas ao seu redor, sugere uma liderança empática que busca envolver e apoiar, não só sua equipe, mas aos que estiverem ao seu redor, a exemplo dos alunos. "Eles falam que eu sou muito de diálogo, da conversa, né? Que eu sou muito mãe. [...] Que eu sou muito mãe e que eu trabalho. [...] É dedicação. É amor pelo que faz". (R2) No mesmo sentido, R3 reforça a importância de ouvir as pessoas, independentemente de serem apoiadores ou críticos, mostrando uma abordagem inclusiva e atenta. Esse aspecto é evidenciado na fala da entrevistada R3:

> Eu acho que é exatamente a possibilidade de conversar com todas as pessoas, principalmente aqueles que são apoiadores, aqueles que não são apoiadores, serem próximos, não serem próximos, serem aliados, não serem aliados. Acho que essa é uma característica minha. De ouvir sobretudo todas as pessoas. Não é para necessariamente eu concordar, isso é muito importante. É ouvir todo mundo, eu acho que... Eu acho que é muito importante. (R3)

As gestoras compartilham um estilo de liderança centrado na mediação, no diálogo e na escuta. Essas características indicam uma abordagem, em que a comunicação é valorizada. Característica próxima da que foi encontrada por Salvagni e Canabarro (2015) em seu estudo, visto que as gestoras entrevistadas ressaltaram adotar uma gestão participativa e democrática.

A unanimidade na ênfase dessas qualidades revela que esses atributos são vistos como importantes para a eficácia da liderança em suas respectivas funções. O que também foi encontrado por Hrynniewcz e Vianna (2018) em que as entrevistadas atribuíram às líderes femininas otimismo, dedicação, empatia e comunicação como características ligadas às mulheres. Porém, esse estilo de liderar baseado no diálogo, pode ser visto com preconceito e estereótipo de gênero devido ao estilo masculino de liderar (Miltersteiner *et al*., 2020).

Ainda que as reitoras possuam características baseadas no diálogo, elas enfrentam resistência em suas funções de liderança, especialmente relacionada a questões de gênero, embora a natureza e a fonte dessa resistência variem entre elas. R1 menciona que, embora não tenha sentido resistência de sua equipe direta por ser mulher, ela notou resistência em geral, vinda de outras partes da equipe, como a equipe técnica e os docentes. Isso sugere que a resistência pode não ser universal, mas está presente em certos segmentos da organização, refletindo possíveis preconceitos ou desconfianças em relação à liderança feminina. “Na minha equipe que eu escolhi? Não. Na equipe em geral, sim. Na equipe técnica, né? De próprio docente. Em geral, sim. Sim, sim. Certamente”. (R1). Por outro lado, R2 e R3 mencionam enfrentar algum tipo de resistência visivelmente ligada à questão de gênero. R2 relata que sente resistência principalmente quando homens tentam interrompê-la ou falam por cima dela, o que reflete um desrespeito em relação à sua autoridade e competência. Essa resistência é percebida como uma forma de machismo e desprezo, mostrando que o desrespeito está diretamente ligado a questões de gênero. Ela aponta na entrevista:

> Já senti. De você chegar num lugar e homens querem falar em cima de você. Você fala, a pessoa não respeita a sua fala. Começa a interromper a sua fala, falar em cima de você. Ou de resistência, de machismo e desprezo. (R2)

R3 aponta que suas ideias às vezes são rejeitadas ou ignoradas, mas quando um homem apresenta a mesma ideia, ela é bem recebida e aplaudida. Isso indica um viés de gênero no qual as contribuições de mulheres líderes são menos valorizadas em comparação com as de seus colegas homens. Além disso, ela menciona que as reitoras recebem uma consideração diferente (menor) em reuniões importantes, sugerindo uma desigualdade de tratamento baseada no gênero. A entrevistada exemplifica em sua fala:

> Olha, resistência... De ideias. Muitas vezes a gente apresenta uma ideia em um determinado grupo e essa ideia não é acatada. E aí vem um homem e apresenta exatamente a mesma ideia e a ideia é ovacionada. Isso aí é algo comum. E acho que é comum não só para mim, mas para todas as mulheres, até quando não estão no exercício de uma liderança. (R3)

Os relatos, compartilhados pelas gestoras deste estudo, são semelhantes aos observados por Cembranel, Floriano e Cardoso (2020) em sua pesquisa, na qual as entrevistadas afirmaram que essa resistência é comum, especialmente no início de suas trajetórias. Elas destacaram a necessidade de fazer mais do que os homens e de provar constantemente que são merecedoras de suas posições, principalmente no início da liderança, até conquistarem o respeito e a confiança da equipe. O estudo também aponta o machismo como um grande obstáculo, gerando piadas, comentários machistas e interrupções frequentes nas falas das gestoras.

As mulheres enfrentam desafios reais, segundo Hryniewicz e Viana (2018), ao assumir posições de liderança, incluindo questionamentos constantes, testes de competência e preconceitos. Ainda segundo as autoras, liderar homens, especialmente os mais velhos, pode ser particularmente desafiador, pois a liderança feminina ainda não é amplamente aceita ou normalizada, gerando indiferença nas pessoas e levando-as a demonstrar comportamentos de menor receptividade ou respeito.

Como foi possível observar, a resistência enfrentada por mulheres em posições de liderança pode se manifestar de diferentes maneiras, desde a desvalorização de suas ideias até o desrespeito aberto em interações com pares homens. Essa resistência parece estar enraizada em preconceitos de gênero e machismo, que impactam a maneira como as mulheres líderes são percebidas e tratadas, tanto por suas equipes quanto por colegas em posições semelhantes. A persistência dessas atitudes indica que as mulheres em posição de liderança ainda precisam lidar com muitos desafios relacionados à equidade de gênero.

Diante dessa resistência apontada pelas entrevistadas, as gestoras acrescentam, também, a presença de preconceito em suas instituições, embora a manifestação e o impacto desse preconceito variem entre elas. R1 reconhece que já notou indícios de preconceito dentro da instituição, mas afirma que isso não influenciou sua maneira de liderar, e acrescenta: “eu sempre tive que me reafirmar e afirmar mais. Mas nunca senti que houve um problema por ser mulher”. Ela opta por não entrar em disputas agressivas, sugerindo uma abordagem de liderança que evita confrontos diretos, possivelmente para manter a harmonia e a eficiência em sua gestão. “Eu evito, como eu disse, eu evito entrar nesse jogo da disputa agressiva. Eu evito entrar nessa linha de atuação” (R1). Em adição a isso, R2 reconhece a existência de preconceito e discriminação contra mulheres, e relata que muitas vezes não há respeito e ocorre alteração da voz. “Alterou a voz comigo como se fosse alterar a voz e eu iria baixar e ia render ao que a pessoa queria, que estava errada e que considerava errada e que eu não aceitava” (R2).

Além disso, R3 menciona que percebeu sinais de preconceito no início de seu mandato, indicando que a resistência relacionada ao gênero se deu de forma mais intensa no começo, quando a líder ainda estava se estabelecendo em sua posição. Isso pode refletir uma fase em que as expectativas e estereótipos de gênero são mais fortemente testados.

> Em reunião de conselhos superiores e bem no começo do mandato, bem do começo da gestão da universidade, eu identifiquei e falei... E aí foi uma situação bem dura, assim, sabe? Eu acho que a pessoa do lado oposto não esperava a minha reação, porque normalmente as mulheres ficam até... mas foi importante, foi importante até para que as pessoas entendessem. (R3)

R3 compartilhou, também, que sofreu outras críticas ao longo de sua trajetória, muitas das quais refletem desafios mais comuns para as mulheres do que para os homens. A reitora afirmou que, além de ser mulher, foi criticada por sua juventude, como já mencionado em subseção anterior, e também por sua formação como arquiteta.

> [...] eu ouvi um comentário, ah não, ela é mulher e arquiteta, então, a opinião dela técnica acerca de determinado tema pode ser desconsiderada. Eu sou homem e engenheiro, então a opinião dela não tem... bem nesse sentido. [...] Mas isso aí era um enfrentamento bem rotineiro, bem rotineiro, bem comum. E é um enfrentamento comum das mulheres que trabalham no ramo da construção civil. Infelizmente, ainda é. (R3)

Esse relato de R3 evidencia a barreira que as mulheres enfrentam, especialmente em áreas tradicionalmente dominadas pelos homens, como a construção civil. Mesmo com trajetórias sólidas e experiência, elas continuam sendo desafiadas e descredibilizadas. A crítica que R3 recebeu por ser mulher, jovem e arquiteta revela um preconceito estrutural. A opinião técnica de uma mulher pode ser desconsiderada simplesmente pela sua identidade, como no caso mencionado. Segundo R3, esse tipo de desvalorização é um desafio rotineiro para as mulheres na construção civil, algo que infelizmente ainda persiste.

Questionadas sobre como selecionaram sua equipe de pró-reitores e quais as prioridades no processo de escolha, as gestoras apresentaram as seguintes respostas: R1 informou que considera a formação, competência técnica e experiência, buscando uma simetria de gênero na gestão.

> O que tinha muito claro é que a gente tinha que ter uma equiparação. Tinha que ter uma simetria entre homens e mulheres na gestão. Mas foi um pouco pelo perfil de formação, pelo perfil técnico, pela experiência na universidade. Foi mais nessa linha. O perfil técnico, a formação e a experiência na universidade. (R1)

R2 priorizou a competência e o comprometimento, formando uma equipe que, apesar de ter homens, possui perfis que escolhidos, por coincidência, foram em sua maioria de mulheres.

> Eu queria pessoas altamente capacitadas, comprometidas e que eu tivesse confiança. Confiança. E aí os perfis que se encaixavam foram, na maioria, mulheres. Tem homens? Tem, tem homens na gestão. Mas hoje a maioria é mulher, porque assim, aqui tem as mulheres, tem um comprometimento, um desenvolvimento muito alto, né. (R2)

Já R3 herdou uma equipe formada por um reitor eleito que não foi empossado. Apesar de não ter escolhido os pró-reitores, ela manteve as escolhas do reitor, indicando uma preferência por respeitar as decisões anteriores.

> Isso foi feito pelo reitor eleito, então, na época. Mas como eu participava do processo, eu participei da lista tríplice. E em alguns casos, a gente dialogava, as pessoas, os homens, as pessoas. Mas foi escolha dele e foi mantida. A gente manteve todas as escolhas do pessoal que já iria trabalhar na (universidade). (R3)

Assim, observa-se que os critérios utilizados pelas reitoras na seleção de suas equipes refletem a importância atribuída à qualificação profissional, à experiência, ao equilíbrio de gênero e à continuidade nas decisões, variando conforme as prioridades e contextos de cada gestora.

Finalizada esta subseção, que apresentou as barreiras identificadas e vivenciadas pelas reitoras em seu ambiente organizacional, considerando-se a questão de gênero, apresenta-se a seguir, a subseção que resume as barreiras vivenciadas e as percebidas pelas gestoras entrevistadas das universidades.

4.2.2.4 Barreiras vivenciadas pelas reitoras x barreiras que impactam as mulheres

A análise das barreiras enfrentadas pelas mulheres em sua trajetória rumo aos altos cargos de gestão é essencial para compreender os desafios de gênero no ambiente acadêmico e institucional. Nesse contexto, é importante abordar tanto os obstáculos vivenciados diretamente pelas reitoras quanto aqueles que, embora não tenham sido vivenciados, são apontados por elas como fatores que podem impactar outras mulheres em situações semelhantes.

Embora nenhuma das reitoras tenha reconhecido que passaram por barreiras durante suas trajetórias profissionais, todas elas citaram em algum momento exemplos de situações que são citadas como tal pela literatura. Em contrapartida, elas reconhecem que essas situações podem prejudicar a ocupação dos altos cargos nas instituições e são obstáculos para outras mulheres.

De acordo com os achados, as reitoras apontam que a maternidade não figura como uma barreira às suas trajetórias pessoais. Contudo, acrescentam que pode ser uma barreira para outras mulheres. E ainda que elas tenham afirmado que a maternidade não seja uma barreira, uma das gestoras enxergou os filhos muito pequenos com ressalvas, visto que considerou como incompatível assumir o cargo de reitora enquanto cuidava de um bebê. Além disso, nenhuma das reitoras possuem filhos em idade que dependam mais especificamente da mãe em seus momentos iniciais de vida.

Assim como ocorre com a maternidade, as gestoras não veem as demandas familiares como barreiras. No entanto, duas delas, destacam que embora haja uma divisão das responsabilidades domésticas, acrescentam que a maior parte das atividades ainda fica mais a cargo da mulher. Esse cenário mostra uma distância entre a equidade ideal na divisão de tarefas e o que se é vivenciado. Mesmo as reitoras afirmando ser importante e que possuem ajuda do cônjuge, essas atividades são tratadas como "ajuda" e não como uma divisão justa e natural de responsabilidades, refletindo as desigualdades de gênero historicamente enraizadas na sociedade.

Todas as reitoras também citam em suas experiências episódios que demonstram, que elas enfrentaram ao longo de suas trajetórias, barreiras como estereótipos, preconceito e discriminação e revelam que as atitudes e comportamentos tanto foram apresentados tanto por homens quanto por mulheres.

Além disso, uma das gestoras destacou que a aparência pessoal também é frequentemente vista como um fator que pode interferir na ascensão das mulheres na carreira. E que embora não tenha sofrido, acrescentou que a raça e a idade quando somadas às pressões de gênero, exercem uma influência importante no desenvolvimento e no desempenho das atividades profissionais femininas.

Todas as reitoras relataram ter enfrentado situações em que sentiram a necessidade e tiveram que se reafirmar e demonstrar que eram tão ou mais capazes que seus colegas homens. Essas experiências incluíram momentos de resistência por parte de suas equipes, influenciados diretamente pelo fato de serem mulheres em posições de liderança. Esse cenário reflete os desafios que muitas vezes acompanham a presença feminina em espaços tradicionalmente ocupados por homens.

Nesse sentido, a área de atuação foi citada por duas gestoras que podem interferir tanto de maneira positiva quanto negativa. Uma delas destacou que não passou por situações

desagradáveis por se tratar de uma área com predominância feminina. Por outro lado, a outra relata que foi desacreditada como profissional por fazer parte de uma área com predominância masculina, evidenciando os desafios adicionais enfrentados em diferentes contextos de trabalho.

Nesse contexto, o Quadro 12 apresenta um resumo das barreiras mencionadas pelas reitoras, destacando tanto aquelas que elas exemplificam terem enfrentado quanto as que, mesmo não sendo vivenciadas por elas, acreditam ser comuns às experiências de outras mulheres.

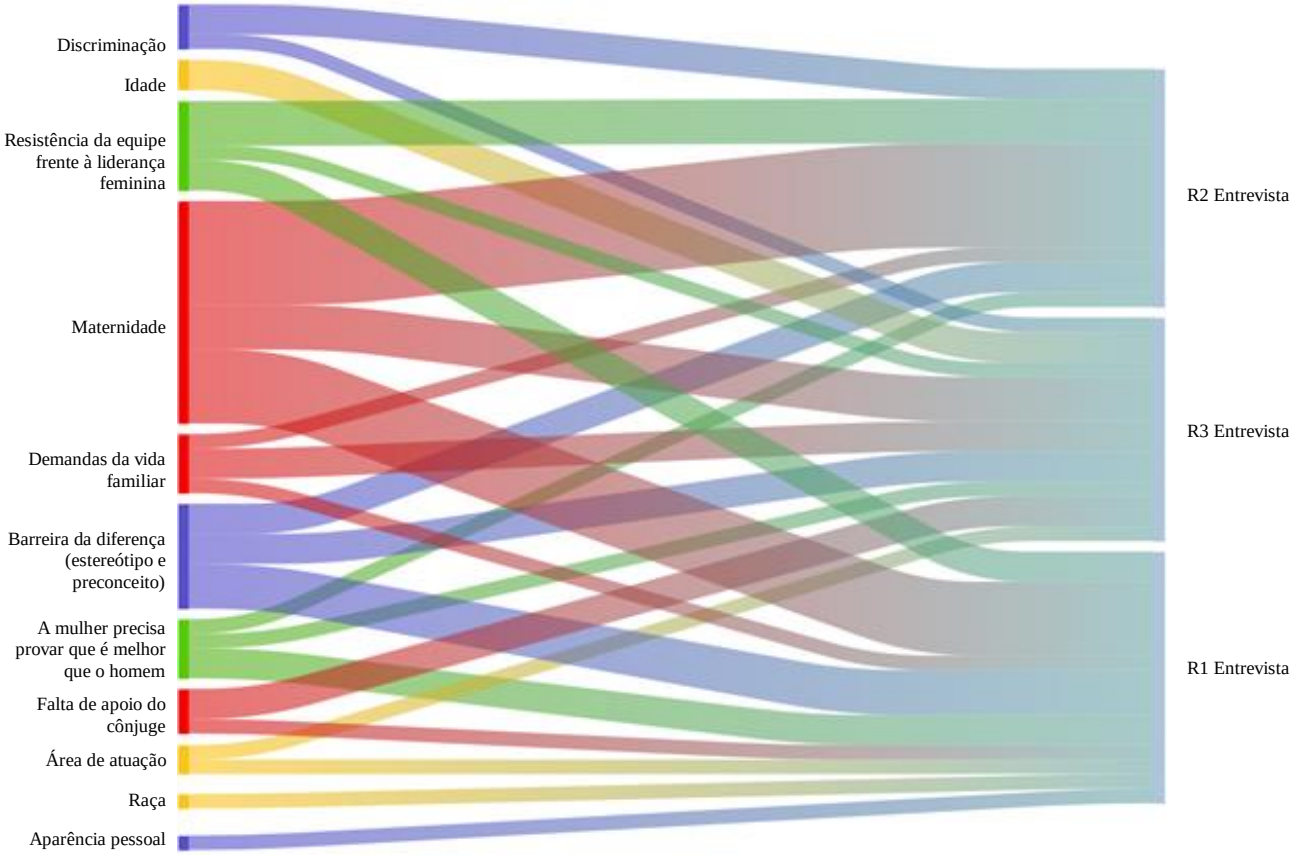
Quadro 12 - Barreiras vivenciadas e percebidas pelas reitoras

Barreiras	Passou pela barreira	Afeta as mulheres
Maternidade	Não	R1, R2 e R3
Demandas da vida familiar	Não	R1, R2 e R3
Falta de apoio do cônjuge	Não	R1, R2 e R3
Barreira da diferença (estereótipo e preconceito)	R1, R2 e R3	R1, R2 e R3
Discriminação	R1, R2 e R3	R1, R2 e R3
Aparência Pessoal	R1	R1
Raça	Não	R1
Idade	R3	R3
A mulher precisa comprovar que é melhor que o homem	R1, R2 e R3	R1, R2 e R3
Resistência da equipe frente à liderança feminina	R1, R2 e R3	R1, R2 e R3
Área de atuação	R3	R3

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Além do quadro com as barreiras que resumem as que as reitoras citam terem passado, como as que elas acreditam que podem ser para outras profissionais, será apresentado uma figura que demonstra as barreiras mais citadas pelas gestoras. Na Figura 7 é apresentado um tipo de visualização de dados que ilustra o fluxo e a distribuição de quantidades entre diferentes barreiras usando bandas largas proporcionais para representar o volume das citações das entrevistadas.

Figura 7 - Distribuição das barreiras



Legenda: (Vermelho) Barreira pessoal/particular; (Azul) Barreira social; (Verde) Barreira organizacional; (Amarela) Somadas a outras barreiras são uma pressão maior para as mulheres.
Fonte: Elaborado pela autora no Atlas ti® (2024).

Após analisar as barreiras que as mulheres podem enfrentar para ocupar cargos da alta gestão nas universidades federais brasileiras, identificou-se que essas barreiras são diversas e complexas. Os achados da literatura apresentam uma gama de questões que dificultam a ascensão profissional feminina. Porém, é preciso salientar que essas barreiras não se manifestam da mesma forma ou com igual intensidade em todos os espaços e instituições.

Nesse sentido, foram aqui apresentadas as barreiras citadas pelas três reitoras das universidades federais brasileiras entrevistadas. Ressaltamos que essas barreiras foram agrupadas em três categorias, conforme a Figura 8: pessoal/particular**,** social e organizacional. Cada uma dessas divisões abrange obstáculos específicos que ilustram os desafios que as mulheres enfrentam em suas trajetórias de liderança no meio acadêmico.

Todas as barreiras que estão apresentadas na Figura 8 foram encontradas na literatura, contudo, as entrevistas com as reitoras ressaltaram outras barreiras que mesmo não sendo específicas para as mulheres, quando acrescidas causam ainda mais dificuldades, a exemplo da raça, idade e área de atuação. Esses exemplos acabam agravando as barreiras já existentes para as mulheres com essas características, constituindo-se em mais uma camada de obstáculo na

direção de posições de liderança. Essas camadas foram destacadas em amarelo para facilitar a visualização.

Figura 8 - Esquema visual das barreiras destacadas nas entrevistas

Legenda: (Vermelho) Barreira pessoal/particular; (Azul) Barreira social; (Verde) Barreira organizacional; (Amarela) Somadas a outras barreiras são um pressão maior para as mulheres.
Fonte: Fonte: Elaborado pela autora no Atlas ti® (2024).

As entrevistadas mencionaram três questões no âmbito pessoal/particular que podem interferir em suas carreiras. A maternidade, por exemplo, pode exigir tempo e esforço, afetando a ascensão profissional. Além disso, as demandas familiares são frequentemente consideradas como responsabilidades femininas, o que resulta em expectativas culturais que podem levá-las a priorizar as tarefas domésticas e o cuidado dos filhos. A falta de apoio do cônjuge ou de uma rede de suporte também é um fator importante; sem o auxílio de um parceiro ou de pessoas que possam compartilhar determinadas responsabilidades, equilibrar a vida profissional e familiar pode se tornar um desafio ainda maior e mais complexo, impactando a carreira.

No que diz respeito às barreiras sociais, as gestoras respondentes revelaram que passam por estereótipos e preconceitos. Elas ainda acrescentam que enfrentam ideias preconcebidas sobre suas capacidades, o que as fazem ser vistas como menos capacitadas para cargos de

liderança. Isso inclui não apenas preconceitos implícitos, mas também discriminação direta com base no gênero. A pressão para atender às expectativas relacionadas à aparência física, segundo uma das entrevistadas, é uma realidade que afeta mais as mulheres do que os homens. Além disso, a raça e a idade, preconceitos estruturais, contribuem como mais um obstáculo, pois mulheres de grupos raciais minorizados ou que estão em faixas etárias consideradas "fora do padrão", sejam elas consideradas mais velhas ou novas demais para ocuparem um cargo de liderança, podem sofrer discriminação adicional, complicando ainda mais o acesso a posições de liderança.

As gestoras também apontaram barreiras organizacionais que dificultam sua trajetória. Muitas vezes, as líderes femininas precisam constantemente comprovar sua competência, tendo que demonstrar que são mais qualificadas que seus colegas homens para receber o mesmo reconhecimento. Elas contam que frequentemente enfrentam resistência de colegas e subordinados, tanto homens quanto mulheres, quando assumem papéis de liderança, o que pode gerar desconfiança sobre suas capacidades. Ademais, ainda existem áreas que são percebidas como "masculinas", criando obstáculos para mulheres que desejam liderar em setores como engenharia ou administração.

Essas barreiras tornam a trajetória para a liderança feminina ainda mais difícil, segundo as gestoras participantes das entrevistas, demandando resiliência e suporte para que as mulheres consigam avançar e prosperar em suas funções enquanto líderes. Ao abordar essas questões, a academia instiga uma reflexão sobre a urgência de promover mudanças culturais e organizacionais que garantam a verdadeira paridade de gênero nos ambientes de trabalho, incluindo entre esses ambientes o das universidades federais. Após a discussão realizada, no próximo capítulo, serão apresentadas as considerações finais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo se propôs a investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras. Para tanto, foram realizados dois tipos de coleta: o primeiro foi uma coleta de dados nos sítios eletrônicos das 69 universidades federais; e o segundo, entrevistas com três gestoras das 17 que ocupavam os cargos máximos dessas instituições em janeiro de 2024.

Os resultados, do primeiro objetivo específico, foram obtidos utilizando, além da análise percentual, o cálculo de um índice para avaliar a situação das universidades com relação à paridade de gênero. Assim, com base nos percentuais gerais e no Índice de Paridade de Gênero (IPG) foi identificada a inexistência de paridade em relação aos cargos de reitor do país. Em relação aos IPGs das reitorias avaliados por região, ficou constatado que a única região do país em que existe paridade de gênero, com base nos percentuais e ratificado pelo índice, é a Região Centro-oeste. E em todas as demais há o predomínio de homens na ocupação desses cargos, sendo a Região Nordeste aquela que possui a maior disparidade entre todas as regiões do Brasil.

Por outro lado, os cargos de vice-reitor apresentaram um aumento na presença feminina, considerando-se o levantamento efetuado por Ambrosini (2019). Os resultados demonstraram uma porcentagem próxima da igualdade entre os gêneros, nesses cargos de substituto. Os dados gerais com relação ao IPG, colocam esses cargos em posição de paridade, mas é preciso perceber que o índice (0,97) está no limite entre paridade/disparidade. Quando verificados os dados por região, novamente, a única representante com números equânimes é a Região Centro-oeste. A Região Nordeste novamente figura como o nível mais baixo na composição de vice-reitoras do país, enquanto a Região Sul possui a maior participação feminina apresentando - inclusive - uma disparidade a favor das mulheres.

Em relação às pró-reitorias, apesar dos dados gerais demonstrarem crescimento no número de mulheres nesses cargos, tendo em vista Ambrosini (2019), esse não foi suficiente para atingir a paridade entre os gêneros. O resultado mostra que nenhuma região do país apresenta paridade de gênero nas pró-reitorias, sendo possível apontar que a Região Nordeste possui o maior índice de paridade, enquanto a Região Centro-Oeste, o menor índice de paridade entre homens e mulheres. Contudo, um dado positivo, nesse caso, foi a presença feminina nas pró-reitorias de todas as 69 universidades do país.

Ainda quanto às pró-reitorias, há uma diferença importante na distribuição por área: a maioria das pró-reitorias de Gestão de Pessoas é ocupada por mulheres, enquanto há pouca

presença feminina à frente das pró-reitorias de Administração e Planejamento nas universidades federais no país. Além disso, avaliando-se os resultados quanto à paridade de gênero por instituição, identificou-se que entre as 69 universidades federais brasileiras, apenas 7 pertencem ao grupo das que possuem paridade de gênero, um número ainda baixo para o universo deste estudo, mas que quase dobrou com relação a estudos anteriores.

Esses resultados mostram que, apesar da disparidade prevalente em nível regional e nacional, pontualmente, algumas instituições têm feito progressos na promoção da igualdade de gênero em suas lideranças. Isso indica que, embora o cenário geral ainda seja desfavorável à liderança das mulheres, há avanços importantes, ainda que lentos, rumo à equidade de gênero em determinadas regiões e universidades do Brasil. A trajetória em direção à paridade, no entanto, parece ser longa, e o ritmo dos progressos mostra que ainda há muito a ser feito para que a igualdade de gênero seja plenamente alcançada nas universidades brasileiras. Portanto, é essencial que se mantenham e ampliem as iniciativas que buscam promover a participação feminina, especialmente em cargos de liderança, a fim de assegurar um ambiente acadêmico mais justo, representativo e paritário.

No segundo objetivo específico, foram analisadas as barreiras encontradas para a ocupação dos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras. Para efeito de análise as barreiras foram categorizadas em três grupos: pessoal/particular; social e organizacional. Na percepção das reitoras entrevistadas, essas barreiras existem e se apresentam de variadas formas. Assim, entre as barreiras classificadas como pessoal/particular, as reitoras citaram a maternidade e as demandas da vida familiar como desafios centrais à vida profissional. Contudo, o estudo revelou que a percepção dessas barreiras varia entre as entrevistadas. Enquanto algumas veem a maternidade como uma fortaleza, outras reconhecem que as limitações impostas por essa responsabilidade, atribuindo-as, especialmente, à cultura que coloca sobre a mulher o papel principal de cuidadora. As gestoras apontaram, ainda, que a maternidade não interferiu em suas trajetórias, mas acrescentam que pode ser uma barreira importante na trajetória de outras mulheres. Além disso, as reitoras citaram que conciliar a vida particular com a profissional pode ser de maior dificuldade para as líderes, principalmente se não tiverem uma boa parceria com os cônjuges e não possuírem uma rede de apoio com quem possam contar para gerenciar as responsabilidades.

Em adição a isso, além das questões relacionadas à vida familiar, outras barreiras, como o preconceito, a discriminação e a aparência pessoal, que estão agrupados como barreiras sociais, também afetam a trajetória das mulheres em cargos de alta gestão. As entrevistadas

relataram a importância de ter resiliência, paciência e habilidade para lidar com essas dificuldades. Nesse sentido, as líderes apontam a existência de estereótipos, discriminação, fatores que dificultam a ascensão e a permanência das mulheres em posição de poder. Acrescenta-se a isso alguns obstáculos que não fazem parte apenas de dificuldades para a mulher, mas que combinados a outras barreiras, exercem uma camada de pressão a mais sobre as mulheres, a exemplo da aparência física, da idade e da raça.

Por fim, com relação ao terceiro grupamento relacionado às barreiras organizacionais, há a percepção comum de que as mulheres líderes são frequentemente subestimadas e colocadas à prova de forma mais rigorosa do que os homens. Isso com base em situações observadas, nas quais as mulheres enfrentaram uma cobrança maior por seu desempenho, passando por resistência à sua liderança frente à homens e mulheres. Além de serem consideradas inaptas ao desenvolvimento de atividades tidas como tipicamente masculinas.

Diante do apresentado, pode-se concluir que, de forma geral, não há paridade de gênero nos cargos de alta gestão das universidades federais brasileiras, o que salienta a necessidade de ações concretas e efetivas que busquem tornar realidade a paridade de gênero nessas instituições. Além disso, foram confirmadas algumas barreiras citadas na literatura que estão presentes na trajetória de mulheres que ocupam cargos de alta gestão. Tais barreiras dificultam tanto a ascensão das mulheres a estes cargos quanto podem dificultar o dia a dia de sua gestão. Desta forma, tais achados estão associados à estrutura patriarcal que é reproduzida e se perpetua na sociedade, apesar de avanços já conquistados, mas que continuam sustentando a desigualdade de gênero. Assim, as barreiras à liderança feminina estão associadas aos valores característicos das estruturas do patriarcado, nos quais as mulheres ocupam lugares subalternos e de cuidado, enquanto os papeis de comando são masculinos.

Este estudo trouxe contribuições importantes para a abordagem da temática da liderança feminina na alta gestão das universidades federais brasileiras, preenchendo uma parte da lacuna existente sobre a paridade de gênero nos cargos de reitor, vice-reitor e pró-reitor, bem como, identificando as barreiras aos cargos de alta gestão percebidas pelas reitoras entrevistadas. A constatação de que não existe a paridade de gênero neste tipo de instituição pode contribuir para a implementação de ações, como a formulação de políticas que incentivem uma maior equidade de gênero em cargos de alta gestão. Além disso, o estudo pode servir como base para a criação de estratégias que promovam a capacitação e o desenvolvimento de lideranças femininas, destacando a importância de se construir ambientes mais inclusivos, representativos e paritários nas universidades. Ao evidenciar a sub-representação feminina, esta pesquisa também reforça

a necessidade de mudanças culturais e institucionais que possam apoiar a ascensão das mulheres a cargos de alta gestão.

Contudo, é preciso reconhecer as limitações existentes na execução deste estudo. Primeiramente, o levantamento inicial realizado nos *sites* oficiais das instituições estudadas, pode contar com alguma inconsistência referente a atualização dos dados existentes nessas páginas. Na sequência, entraves ligados ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) tanto da UFRPE quanto das demais universidades, relacionados aos procedimentos necessários junto à Plataforma Brasil limitaram o número de possíveis entrevistadas. E, por fim, o uso da abordagem qualitativa, restringe a generalização dos resultados para outras instituições e contextos. Além disso, com as entrevistas realizadas não foi possível contemplar a realidade de todas as regiões brasileiras e socioculturais existentes nas universidades. Apesar dessas limitações, os resultados obtidos oferecem um panorama relevante da participação feminina na alta gestão universitária e abrem espaço para futuras investigações que possam ampliar o escopo da pesquisa, englobando uma análise mais abrangente e inclusiva sobre a liderança feminina.

Nesse sentido, novos estudos podem focar em várias frentes para aprofundar a compreensão sobre a paridade de gênero e a liderança feminina nas universidades federais. Como sugestão, os trabalhos futuros podem: identificar o perfil das líderes que fazem parte da alta gestão das universidades federais; além de ampliar a amostra de respondentes dentro de uma mesma instituição nos cargos de alta gestão; investigar como se deu a ocupação dos cargos de vice-reitor por mulheres nas instituições; investigar os fatores que levam determinadas regiões a alcançarem a paridade de gênero e outras não; por fim, examinar se o fato de uma mulher estar à frente de uma instituição impacta a presença de outras mulheres em cargos de gestão, criando uma rede de suporte e inspiração dentro da gestão universitária federal. Esses estudos podem contribuir para novas reflexões sobre o desenvolvimento de políticas que possam buscar promover tanto a diversidade quanto a paridade de gênero nessas instituições.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Internacional. **Especialista em disparidade de gênero ganha Nobel de Economia** (Economista norte-americana Claudia Goldin recebe o prêmio) Por Simon Johnson e Johan Ahlander - Repórteres da Reuters – Estocolmo. Publicado em 09/10/2023. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2023-10/especialista-em-disparidade-de-genero-ganha-nobel-de-economia#. Acesso em: 09 out. 2023.

AMBROSINI, Analise Bueno. **Mulheres na administração universitária federal brasileira: evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 214 p. Florianópolis, 2019. Acesso em: 21 set. 2023.

ANDREANI, Patrícia A. Fernandez de. A paridade de gênero nas sociedades e demais organizações privadas. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Uberlândia**, *[S. l.]*, v. 49, n. 1, p. 69–81, 2021. DOI: https://doi.org/10.14393/RFADIR-v49n1a2021-58416. Disponível em: 28 nov. 2023.

ARAÚJO, Ione Maria Santos; HEBER, Florence; BATISTA, Karen. Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. **Gestão & Conexões** - Management and Connections Journal, Vitória, v. 9, n. 1, p. 73-98, jan./abr. 2020. DOI: https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27530.73-98. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27530. Acesso em: 16 ago. 2023.

ARTES, Amélia. Dimensionando as desigualdades por sexo e cor/raça na pós-graduação brasileira. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v.34, e192454, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/0102-4698192454. Disponível em: https://www.scielo.br/j/edur/a/tkrr6kbbwzbs946mc96xGWp/?lang=pt. Acesso em: 20 mai. 2024.

ATTIÉ, Alfredo. **A primeira mulher no serviço público brasileiro**: 100 anos. 21 set. 2018. Disponível em: https://apd.org.br/a-primeira-mulher-no-servico-publico-brasileiro-100-anos/. Acesso em: 04 set. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 3ª impressão, 1ª edição, 2016. 288p.

BARROS, Suzane Carvalho da Vitória; MOURÃO, Luciana. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, 30, e174090, p. 1-11, out. 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174090. Disponível em: https://www.scielo.br/j/psoc/a/v6X4NdsLGPx7fmpJBCWxsdB/?lang=pt. Acesso em: 16 ago. 2023.

BARROSO, Carmen Lúcia de Melo. As mulheres nos altos escalões da administração pública no Brasil. **Revista do Serviço Público Brasília (RSP)**, v. 66 n. 1, p. 145-159 jan/mar. 2015, São Paulo. DOI: https://doi.org/10.21874/rsp.v66i1.796. Disponível em: https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/796. Acesso em: 04 jul.2022.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 24 set. 2022.

BRASIL. **Decreto nº. 1.916**, de 23 de maio de 1996. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei n° 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Disponível: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. **Decreto nº. 6264**, de 22 de novembro de 2007. Altera e acresce dispositivos ao do Decreto no 1.916, de 23 de maio de 1996, que regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei no 9.192, de 21 de dezembro de 1995, e dá outras providências. Disponível: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6264.htm#art1. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. **Lei 5.540**, 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5540.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%205.540%2C%20DE%2028%20DE%20NOVEMBRO%20DE%201968.&text=Fixa%20normas%20de%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20e,m%C3%A9dia%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias.&text=Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico.,-Far%C3%A3o%20parte%20do. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº. 9.100**, de setembro de 1995. Estabelece normas para a realização das eleições municipais de 3 de outubro de 1996, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9100.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.100%2C%20DE%2029%20DE%20SETEMBRO%20DE%201995.&text=Estabelece%20normas%20para%20a%20realiza%C3%A7%C3%A3o,1996%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAncias. Acesso em: 23 out. 2023.

BRASIL. **Lei nº. 9.192**, de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9192.htm#art1. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº. 9.394**, de 20 de setembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 23 abr. 2024.

BRASIL. **Lei nº. 9.504**, de 30 de setembro de 1997. Estabelece normas para as eleições. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9504.htm. Acesso em: 23 out. 2023.

CAMPELLO, Gabriella Vasconcellos de Araújo. **A construção da carreira de reitoras: um olhar sobre as universidades federais.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) Universidade Presbiteriana Mackenzie, 174 p. São Paulo, 2011. Acesso em: 01 dez. 2023.

CAPPELLIN, Paola. As desigualdades impertinentes: telhado, paredes ou céu de chumbo? **Revista Gênero**, v. 9, n. 1, p. 89-126, 2. sem. 2008, Niterói. DOI: https://doi.org/10.22409/rg.v9i1.97. Disponível em: https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/30955. Acesso em: 27 out. 2023.

CARNEIRO, Luziberto Barrozo. **Teto de vidro**: um estudo sobre os fatores deste fenômeno no brasil sob a percepção das mulheres gestoras. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande – FURG. Rio Grande: 107p. 2018. Acesso em: 14 jan. 2023.

CARVALHO, Bruno Leal Pastor de. História das mulheres na diplomacia brasileira é tema de documentário disponível a partir de hoje na web (notícia). In: **Café História** – História feita com cliques. Disponível em: https://www.cafehistoria.com.br/exteriores-mulheres-na-diplomacia/. Acesso em: 11 ago. 2023.

CARVALHO, Tâmara Christina Monteiro de; AZEVEDO, Alexander William. Liderança feminina em biblioteca universitária e sua influência na motivação organizacional. Ciência da Informação em Revista, Maceió, v. 5, n. 3, p. 20-29, set./dez. 2018. DOI: https://doi.org/10.28998/cirev.%25y520-29. Disponível em: https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/5204. Acesso em: 04 jul. 2022.

CEMBRANEL, Priscila; FLORIANO, Leonardo; CARDOSO, Jessica. Mulheres em cargos de liderança e os seus desafios no mercado de trabalho. **Revista de Ciências da Administração**, v. 22, n. 57, p. 57-67, Ago. 2020. DOI: https://doi.org/10.5007/2175-8077.2020.e78116. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/78116. Acesso em: 04 jul. 2022.

CERIBELI, Harrison Bachion; LOPES, Kamile Silva Metzker; MACIEL, Gustavo Nunes. Liderança Feminina: um movimento em constante construção. **Revista Interface**, v. 18, n. 1, p. 132-156, Jan./Jun. 2021. DOI: https://ojs.ccsa.ufrn.br/index.php/interface/article/view/1207. Disponível em: http://www.repositorio.ufop.br/jspui/handle/123456789/14956. Acesso em: 04 out. 2022.

CHUDNOVSKY, Mariana. ¿DÓNDE ESTÁN Y QUÉ HACEN LAS MUJERES DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA? EL CASO DEL SECTOR PÚBLICO ARGENTINO. **Revista de Gestión Pública**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 119–146, 2021. DOI: https://doi.org/10.22370/rgp.2020.9.1.2682. Disponível em: https://revistas.uv.cl/index.php/rgp/article/view/2682. Acesso em: 16 set. 2023.

CNJ aprova ampliação do número de mulheres na segunda instância do Judiciário. **Jornal Nacional**, Recife, 26 set. 2023. Vídeo (4min 51 s). Disponível em: https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2023/09/26/cnj-aprova-ampliacao-do-numero-de-mulheres-na-segunda-instancia-do-judiciario.ghtml. Acesso em: 26 set. 2023.

CORDEIRO, Fernanda Alves; PEREIRA, Fernando Rocha; DURSO, Samuel de Oliveira; CUNHA, Jacqueline Veneroso Alves da. Complexidade organizacional e liderança feminina nas empresas de auditoria externa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, UFSC, Florianópolis, v. 15, n. 36, p. 31-48, jul./set. 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.5007/2175-8069.2018v15n36p31. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2018v15n36p31/39024. Acesso em: 16 ago. 2023.

COSTA, Laura Pereira da; CAPPELLARI, Gabriela; VARGAS, Katiuscia de Fátima Schiemer. Public Management and Gender: women experiences in entering and occupying positions in a Brazilian city. **Urbe. Revista Brasileira de Gestão Urbana**. v. 14, e20210070. 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/2175-3369.014.e20210070. Disponível em: https://www.scielo.br/j/urbe/a/B45sLZhxZ7tKdhvWB6nCv6H/?lang=en. Acesso em: 20 set. 2022.

COUTO, Mafalda Jacques; PEREIRA, Paulo Almeida. Género e liderança na escola: da feminização da profissão docente ao desempenho de cargos de topo. **Gestão e Desenvolvimento**, 19, 199-227, 2011. DOI: https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.2011.143. Disponível em: https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/143. Acesso em:

CRESWELL, John Ward. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto / John W. Creswell; tradução Luciana de Oliveira da Rocha. - 2. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2007. 248 p.

CRESWELL, John Ward. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto** / John W. Creswell; tradução Magda Lopes. - 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010. 296 p.

DA SILVA, Salete Maria. Eleições 2018: o lugar das mulheres nas chapas majoritárias. **Cadernos de Gênero e Diversidade**, [S. l.], v. 4, n. 4, p. 90–122, 2019. DOI: 10.9771/cgd.v4i4.29349. Disponível em: https://periodicos.ufba.br/index.php/cadgendiv/article/view/29349. Acesso em: 08 abr. 2024.

DIAS, Emerson Weslei; VELOSO, Elza Fátima Rosa; TREFF, Marcelo Antonio. Estilos de liderança: diferenças percebidas entre líderes masculinos e femininos nas áreas de finanças e contabilidade. **Revista de Administração da UFSM**, [Santa Maria], v. 1173–1187, 2020. DOI: https://doi.org/10.5902/1983465941368. Disponível em: https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/view/41368. Acesso em: 04 jul. 2022.

EIGENSTUHLER, Dyeniffer Packer. A eficiência das receitas públicas e a atuação da mulher na controladoria dos estados brasileiros. **RC&C - Revista Contabilidade e Controladoria**, v. 14, n. 1 (2022): VOLUME 14 | NÚMERO 1 | JAN/ABR. | 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.5380/rcc.v14i1.80787. Disponível em: https://revistas.ufpr.br/rcc/article/view/80787. Acesso em: 10 jul. 2023.

FARIA, Alessandra Maia Terra de; RIVETTI, Jéssica Mayara de Melo; BUTTERBY, Carolina. Mulheres como o Outro na política brasileira: um balanço das candidatas vice-presidentas, vice-governadoras e vice-prefeitas (2014-2020). **Simbiótica**. Revista Eletrônica, v. 10, n. 2, pp. 294-321, 2023. DOI: https://doi.org/10.47456/simbitica.v10i2.38493. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/simbiotica/article/view/38493/28125. Acesso em: 08 abr. 2024.

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Revista Cadernos de Campo**, [Araraquara], n. 26, jan./jun., p. 79-103, 2019. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951. Acesso em: 09 ago. 2023.

FIALHO, Camila Borges; ROSA, Ágata Figueiró da; GAI, Maria Julia Pegoraro; NUNES, Andrieli de Fatima Paz. Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v. 20, n. 1, Jan/Fev/Mar/Abr 2018, p.01-24. DOI: http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i1.33452. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/33452. Acesso em: 26 jul. 2023.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. trad. Sandra Netz. - 2º. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FRAGA, Aline Mendonça; COLOMBY, Renato Koch; GEMELLI, Catia Eli; PRESTES, Vanessa Amaral. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, Jan./Fev. 2022. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120200155. Disponível em: https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/85305. Acesso em: 04 out. 2022.

FRAISE, Geneviève. **Paridade e igualdade**. Disponível em: http://www.mondialisations.org/php/public/art.php?id=2041&lan=PO#:~:text=A%20paridade%20n%C3%A3o%20%C3%A9%20um,uma%20ferramenta%20para%20fabricar%20igualdade. Acesso em: 11 set. 2023.

G1. Jornal Nacional. CNJ aprova ampliação do número de mulheres na segunda instância do Judiciário. Vídeo. 4m51s, 26 de set. 2023. Disponível em: https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2023/09/26/cnj-aprova-ampliacao-do-numero-de-mulheres-na-segunda-instancia-do-judiciario.ghtml. Acesso em: 26 set. 2023.

GARCIA LOPEZ, Felix; GUEDES, Erivelton Pires. **Atlas do Estado brasileiro**: uma análise multidimensional da burocracia pública brasileira em duas décadas (1995-2016). [Brasília]: IPEA, 2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/atlasestado/download/154/tres-decadas-de-funcionalismo-brasileiro-1986-2017. Acesso em: 14 set. 2023.

GASPAR, Karina da Silveira. **Lideranças femininas em uma instituição financeira de natureza cooperativa:** análise dos fatores que viabilizam às mulheres chegarem a cargos de liderança executiva. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios) Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, 131p. Porto Alegre, 2016. Acesso em: 13 out. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. [Barueri/SP]: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559771653. Disponível em: https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771653/. Acesso em: 30 jul. 2023.

GIMENES, Cínthia Martins. Década das Mulheres na ONU e as perspectivas feministas do Sul Global. **Revista de Iniciação Científica em Relações Internacionais**, [S. l.], v. 11, n. 22, p. 1–21, 2024. Disponível em: https://periodicos.ufpb.br/index.php/ricri/article/view/65676. Acesso em: 01 jul. 2024.

GONÇALVES, Ednéia Batista do Prado; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolocci; ALTOÉ, Stella Maris Lima; VOESE, Simone Bernardes. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p.

95-112, 2016. DOI: 10.4025/enfoque.v35i1.30050. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/41390/gestao-da-diversidade--um-estudo-de-genero-e-raca-em-grandes-empresas-brasileiras/i/pt-br. Acesso em: 13 ago. 2023.

GRANGEIRO, Rebeca da Rocha; MILITÃO, Maria Luciana. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2020. DOI: https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506. Disponível em: https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9506. Acesso em: 15 jul. 2022.

HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa.; VIANNA, Maria Amorim. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Caderno EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 331-344, jul./set. 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174876. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?lang=pt. Acesso em: 04 jul. 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Brasília, DF: IBGE, 2018. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/educacao/17270-pnad-continua.html?edicao=24772&t=resultados. Acesso em: 03 jul. 2023.

ISHIZAEA, Anne Karine Cavalcanti; BORRO, Dayhane Summer Golle; ENDO, Gustavo Yuho; PASCHOALOTTO, Marco Antonio Catussi; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. Horizonte liderança feminina nas organizações: a percepção dos discentes do curso de administração. **Revista Inteligência Competitiva**, v. 10, n. 3, p. 1-17, jul/set. 2020. DOI: https://doi.org/10.24883/IberoamericanIC.v11i.388. Disponível em: https://iberoamericanic.org/rev/article/view/388. Acesso em: 12 jan. 2023.

JAIME, Pedro; BANDEIRA, Mariana Lima; BRUNSTEIN, Janette. In between light empowerment and corporate moderate feminism: gender equality and women's emancipation in organizations. Entre o empoderamento light e o feminismo corporativo moderado: Igualdade de gênero e emancipação das mulheres nas organizações. **Civitas: revista de Ciências Sociais**, *[S. l.]*, v. 23, n. 1, p. e39808, 2023. DOI: https://doi.org/10.15448/1984-7289.2023.1.39808. Disponível em: https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/civitas/article/view/39808. Acesso em: 09 out. 2023.

JOHNSON, Simon; AHLANDER, Johan. **Especialista em disparidade de gênero ganha Nobel de Economia**: economista norte-americana Claudia Goldin recebe o prêmio. 9 out. 2023. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2023-10/especialista-em-disparidade-de-genero-ganha-nobel-de-economia. Acesso em: 9 out. 2023. Reportagem publicada no site da Agência Brasil pelos repórteres da Reuters – Estocolmo.

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **O&S** - Salvador, v. 17 - n. 53, p. 243-257 – Abr./Jun. – 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000200001. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/?lang=pt. Acesso em: 04 jul. 2022.

KERGOAT, Danièle. Divisão sexual do trabalho e relações sociais de sexo. In: HIRATA, Helena; LABORIE, Françoise, DOARÉ, Hélène Le, SENOTIER, Danièle (Orgs.). **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Editora UNESP, 2009. p. 67-75.

LANDIM, Larissa Francisco Saraiva. **Mulheres em cargos de liderança em empresas internacionais**. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão Internacional) - Faculdade de Economia – Universidade do Porto – FEP, p. 57. Portugal, 2020. Acesso em: 13 out. 2023.

LENINE, Enzo; PEREIRA, Manuela. Paridade de género nas organizações internacionais: discurso vs. números. **Relações Internacionais**, n. 48, p. 101-121, 2021. DOI: https://doi.org/10.15366/relacionesinternacionales2021.48.006. Disponível em: https://revistas.uam.es/relacionesinternacionales/article/view/relacionesinternacionales2021_48_006. Acesso em: 09 out. 2023.

LIMA, Jairo; CIRINO, Samia Moda; FELICIANO, Júlia. Representatividad de las mujeres en Brasil y Argentina: de excluidas del ámbito político a electas sin paridad de participación. **Estudios de Derecho**, v. 79, n. 174, 2022. DOI: https://doi.org/10.17533/udea.esde.v79n174a04. Disponível em: https://revistas.udea.edu.co/index.php/red/article/view/348680. Acesso em: 28 nov. 2023.

LIMA, Lucas Loureiro de Barros. **A masculinização da mulher líder no Brasil: quatro estudos sobre estereótipos de gênero e protótipos de liderança**. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Gestão Empresarial) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresa da Fundação Getúlio Vargas, 56p. Rio de Janeiro, 2011. Acesso: 13 jan. 2023.

LIMA, Flaviane Izidro Alves de; VOIG, Ana Elisa Gambarti Teixeira; FEIJÓ, Marianne Ramos; CAMARGO, Mario Lázaro; CARDOSO, Hugo Ferrari. A influência da construção de papeis sociais de gênero na escolha profissional. DOXA: Revista Brasileira de Psicologia e Educação, Araraquara, v. 19, n. 1, p. 33–50, 2017. DOI: https://doi.org/10.30715/rbpe.v19.n1.2017.10818. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/doxa/article/view/10818. Acesso em: 19 dez. 2024.

LOPES, Heloisa Helena. **Liderança Feminina: A Trajetória das Mulheres Líderes das Cooperativas de Crédito**. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão de Negócios) - Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, p. 90. Porto Alegre, 2021. Acesso em: 13 jan. 2023.

LOPEZ, Felix Garcia; GUEDES, Erivelton Pires. **Atlas do Estado brasileiro**: uma análise multidimensional da burocracia pública brasileira em duas décadas (1995-2016). 2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/atlasestado/download/154/tres-decadas-de-funcionalismo-brasileiro-1986-2017. Acesso em: 14 set. 2023.

MEDEIROS, Adriana Silva. **Liderança feminina nas organizações**: Discursos sobre a trajetória de vida e de carreira de executivas. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Porto Alegre, 2014. Acesso em: 13 jan. 2023.

METZ, Eduardo Silva. Gestão feminina: a presença das mulheres na liderança de empresas. Ágora – **Revista de divulgação científica**, v. 19, n. 2, p. 169-178, jul./dez. 2014. DOI:

https://doi.org/10.24302/agora.v19i2.667. Disponível em: https://www.periodicos.unc.br/index.php/agora/article/view/667. Acesso em: 09 ago. 2023.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. Disponível em: https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/paridade/. Acesso em: 22 set. 2023.

MIGNONI, Adriana Margarida. **Análise das práticas de gestão da diversidade: estudo de caso em uma empresa de beneficiamento de couro localizada no Norte gaúcho**. Tese (Mestrado em Administração) - Universidade de Passo Fundo, Estado do Rio Grande do Sul, 88 p. Passo Fundo, 2018. Acesso em: 13 ago. 2023.

MILTERSTEINER, R. K. **Liderança feminina: Percepções, reflexões e desafios para a administração pública fluminense**. Dissertação (Mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro, 2018. 89 p. Acesso em: 13 jan. 2023.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT'ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Caderno EBAPE.BR.**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. Abr./Jun. 2020. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1679-395120190176. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/58669/lideranca-feminina--percepcoes--reflexoes-e-desafios-na-administracao-publica. Acesso em: 04 jul. 2022.

MINAYO, Maria Cecília de S.; SANCHES, Odécio. Quantitativo-Qualitativo: Oposição ou Complementaridade? **Cad. Saúde Públ**., Rio de Janeiro, 9 (3), p. 239-262, jul./set., 1993.

MOTA-SANTOS, Carolina; AZEVEDO, Alcinéia Parreiras de; LIMA-SOUZA, Érica. A Mulher em Tripla Jornada: Discussão Sobre a Divisão das Tarefas em Relação ao Companheiro. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. 103–121, 2021. DOI: https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2021.10.2.34558.103-121. Disponível em: https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/34558. Acesso em: 09 dez. 2024.

MOTA-SANTOS, Carolina; CARVALHO NETO, Antônio; OLIVEIRA, Paula; ANDRADE, Júlia. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública – RAP**, Rio de Janeiro, v. 53, n. 1, p. 101-123, jan. - fev. 2019. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/0034-761220170156. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rap/a/ZyvC75wxtPKghVZcrVGzH3S/?lang=pt. Acesso em: 26 jul. 2023.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres - representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. 21(1), 91-99, 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/prc/a/cSzXtDPHQM5Dp78TQV7LyjQ/abstract/?lang=pt. Acesso em: 04 jul. de 2022.

NUNES, Alessandra Garcia Machado; MACIEL, Mitali Alves; BEURON, Thiago Antonio; ÁVILA, Lucas Veiga. Relação entre igualdade de gênero e o desenvolvimento sustentável

(ODS 5): um panorama internacional da evolução das publicações na Web of Science. **Revista Gênero**, Niterói, v. 22, n. 1, p. 268-297, 2. sem. 2021. DOI: https://doi.org/10.22409/rg.v22i1. Disponível em: https://periodicos.uff.br/revistagenero/article/view/50026. Acesso em: 29 mar. 2024.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). **Iniciativa Mulheres no trabalho**: o impulso para a igualdade. Genebra: OIT, 2018. Disponível em: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-lisbon/documents/publication/wcms_715121.pdf. Acesso em: 11 set. 2023.

PAIVA, Denise; HENRIQUE, Ana Lúcia; SILVA, Gabriela Peixoto Vieira Silva. Atuação das mulheres no Poder Legislativo Federal e Estadual e no Brasil: ainda muito distante da paridade de gênero. **Cadernos Adenauer XIV**, n. 3, p. 167-182, 2013. Acesso em: 20 jul. 2022.

PARK, Sanghee. Gender and performance in public organizations: a research synthesis and research agenda. **Public management review**, v. 23, n. 6, p. 929-948, 2021. DOI: https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1730940. Disponível em: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14719037.2020.1730940. Acesso em: 13 set. 2023.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt; PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 26, n. 1, e41780, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.1590/1806-9584.2018v26n141780. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ref/a/b63KGwqRVrTvtvhC6FkXLZf/abstract/?lang=pt. Acesso em: 05 ago. 2023.

ROCHA, Cristina Fogaça. **Experiências:** a mulher na liderança de Instituições de Educação Superior. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS. Porto Alegre, p. 109. 2018. Acesso em: 13 jan. 2023.

SALVAGNI, Julice; CANABARRO, Janaina. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado - GeSec**, São Paulo, v.6, n. 2, São Paulo, p. 88-110, mai./ago. 2015. DOI: https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347. Disponível em: https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view%20/347. Acesso em: 21 dez. 2022.

SAMARA, Eni de Mesquita. *In*: **Olhares Feministas**. Hildete Pereira de Melo, Adriana Piscitelli, Sônia Weidner Maluf, Vera Lucia Puga (organizadoras).Coleção Educação para todos – Brasília : Ministério da Educação: UNESCO, 2007. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183200. Acesso em: 30 dez. 2023.
SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e realidade - E&R.** v. 20, n. 2, p. 71-99, jul./dez. 1995.

SILVA, Fernanda Borges; BERRÁ, Lizete. Desafios das mulheres em cargos de liderança. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 10, n. 1, 2018. DOI: http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v10i1a2018.1750. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/325095514_DESAFIOS_DAS_MULHERES_EM_CARGOS_DE_LIDERANCA. Acesso em: 16 jul. 2023

SILVA, Célia Regina Ramos da; CARVALHO, Paula Mangueira de; SILVA, Elisangela Leandro da. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Educação, Gestão e Sociedade**: revista da Faculdade Eça de Queirós, Ano 7, n. 25, 2017. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf. Acesso em: 09 ago. 2023.

SILVA, Roberta Peixoto Arêas da; NODARI, Carolina Andréa; CARDOSO, Manoel, SANTANA, Ademir E, BARBOSA, Márcia C. Misogyny in Brazilian Federal Government Agencies for Science and High-Education. An Acad Bras Cienc. 2021 Sep 3;93(suppl 3):e20201389. doi: 10.1590/0001-3765202120201389. Anais da Academia Brasileira de Ciencias vol. 93,suppl 3 e20201389. 3 Sep. 2021, doi:10.1590/0001-3765202120201389. Acesso em: 10 jul. 2023.

SILVA, Napiê Galvê Araújo; MOURA, Leonel Ritchie de Souza; SOUZA, Talita de Oliveira e. Desigualdade de gênero na ciência: uma realidade nas Engenharias. Desigualdade de gênero na ciência: uma realidade nas engenharias. **Revista Brasileira de Pós-graduação (RBPG)**, Brasília, v. 18, n. especial, p. 1-21, jul./dez., 2022. DOI: https://doi.org/10.21713/rbpg.v18iespecial.1917. Disponível em: https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1917. Acesso em: 14 set. 2023.

SILVA, Talita Roberta Vasconcelos da. **Interação Universidade-Empresa como mecanismo para a inovação sob a ótica dos docentes**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Universidade Federal Rural de Pernambuco – UFRPE. Recife, p. 138. 2022.

SOBRAL, Sandrina; RIBEIRO, Célia. A liderança no feminino: uma revisão da literatura. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 26, p. 57-76 2018. DOI: https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1999.655. Disponível em: https://revistas.ucp.pt/index.php/gestaoedesenvolvimento/article/view/655. Acesso em: 10 jul. 2022.

SOUSA, Bruno Miguel; CARDOSO, Ana Sofia. Gestão de marketing e o sexismo na comunicação: o papel da liderança. Psicologia em Estudo, v. 25, 2 mar. 2020. DOI: https://doi.org/10.4025/psicolestud.v25i0.44779. Disponível em: https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/PsicolEstud/article/view/44779. Acesso em: 22 jul. 2022.

SPUDEIT, Daniela; PINTO, Marli Dias de Souza. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. **Perspectivas em Ciência da Informação**, [S. l.], v. 27, n. 3, 2022. DOI: https://doi.org/10.1590/1981-5344/26170. Disponível em: https://www.scielo.br/j/pci/a/ZPvNWr5YbPsNLQCbpq88TBg/?lang=pt. Acesso em: 2022.

RYAN, Michelle K; HASLAM, S. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. **British Journal of management**, v. 16, n. 2, p. 81-90, 2005. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2005.00433.x. Acesso em: 13 set. 2023.

TOLEDO, Cláudia Mansani Queda de; JARDIM, Neymilson Carlos. A baixa representatividade feminina na política: obstáculo a ser vencido na democracia brasileira. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Uberlândia**, Uberlândia, MG, v. 47, n. 2, p. 318-333, jul./dez. 2019. DOI: http://dx.doi.org/10.14393/RFADIR-v47n2a2019-45713. Disponível em: https://seer.ufu.br/index.php/revistafadir/issue/view/1895. Acesso em: 13 abr. 2024.

TOVAR, Soyla H. León. Paridad de género obligatoria en los consejos de administración de las sociedades anónimas y de responsabilidad limitada mexicanas. **Boletín Mexicano De Derecho Comparado,** v. 1, n. 158, 789–824. 2021. DOI: https://doi.org/10.22201/iij.24484873e.2020.158.15636. Disponível em: https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-comparado/article/view/15636. Acesso em: 09 out. 2023.

THIMÓTEO, Polyana Martins; ZAMPIER, Marcia Aparecida; STEFANO Sílvio Roberto. Atuação feminina em cargos de liderança: a realidade de algumas empresas de uma cidade da mesorregião central do Paraná. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.9, n.1, p. 53 – 75, 2015. DOI: https://doi.org/10.6034/720. Disponível em: https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/720. Acesso em: 16 ago. 2023.

UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura). Manual para a medição da equidade na educação. Título original: Handbook on Measuring Equity in Education. Publicado em 2018 pelo Instituto de Estatística da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO-UIS). Tradução: Patrícia Ozório. Paris, 2019. Disponível em: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000368710. Acesso em: 21 set. 2022.

VIANA, Diego. Mulheres enfrentam barreiras para a ascensão no serviço público brasileiro: na América Latina, país ocupa posição modesta em igualdade de gênero no alto escalão. **Revista Pesquisa Fapesp**, 325 edição, p. 72-76 2023. Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/wp-content/uploads/2023/03/072-076_mulheres-publico_325.pdf. Acesso em: 11 set. 2023.

YOSHIDA, Mariana Rezende Ferreira, HELD, Thaisa Maira Rodrigues. Paridade de gênero na magistratura: um imperativo da democracia. **Revista CNJ**, Brasília, DF, v. 3, n. 2, p. 82-91, jul./dez. 2019. DOI: https://doi.org/10.54829/revistacnj.v3i2.77. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/ojs/index.php/revista-cnj/article/view/77. Acesso em: 2022.

ZABOTTI, Évellyn Danielly; BERTOLINI, Geysler Rogis Flor. As perspectivas teóricas utilizadas na produção científica de gênero em posição de liderança nas organizações. **Organizações em contexto**, São Bernardo do Campo, v. 15, n. 29, jan./jun. 2019. DOI: https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v15n29p3-16. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/7147. Acesso em: 16 ago. 2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

Convidamos a Sra. para participar como voluntária da pesquisa Liderança em cargos de alta gestão: Uma análise da participação das mulheres nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Mariana Madeira da Costa Santos, residente na Rua Cônego Lira, nº 220, Apto 102, Imbiribeira, Recife/PE, CEP 51.170-240, telefone para contato (81) 9.9977-4288, *e-mail* mariana.madeiracs@gmail.com, sob a orientação da Prof.ª Dra. Angela Cristina Souza Rocha, telefone (81) 9.9186-9197, *e-mail* angela.souza@ufrpe.br e coorientação da Profª. Dra. Maria Iraê de Souza Corrêa, telefone (81) 9.8889-2175, *e-mail* mariairae.correa@ufrpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com a responsável por esta pesquisa. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e a senhora concordar com a realização do estudo, pedimos que rubrique as folhas e assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma via será entregue e a outra ficará com o pesquisador responsável.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

➢ **Descrição da pesquisa**

A pesquisa tem como objetivo investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas Universidades Federais brasileiras.

➢ **Esclarecimento do período de participação do voluntário na pesquisa, início, término e número de visitas para a pesquisa**

O indivíduo que aceitar participar voluntariamente da pesquisa responderá aos questionamentos da entrevista semiestruturada e o tempo da entrevista dependerá do tempo necessário para que a entrevistada responda.

➢ **RISCOS diretos para o voluntário**

Consideram-se como eventuais riscos a possibilidade de desconforto com alguma pergunta e, também, como eventuais riscos, a identificação do respondente e o cansaço durante as respostas para a entrevista com graduação em nível baixo.

Parte I - Perfil das respondentes
1) Com qual gênero você se identifica? ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Não binário ( ) Prefiro não responder ( ) Outro: _____
2) Qual a sua raça/etnia? ( ) Amarela ( ) Branca ( ) Indígena ( ) Parda ( ) Preta
3) Qual o seu estado civil? ( ) Casada/União estável ( ) Divorciada/Separada ( ) Solteira ( ) Viúva
4) Possui filhos? ( ) Não ( ) Sim
5) Quantos filhos? ( ) 0 ( ) 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ou mais
6) Idade do(s) filho(s)?
7) Qual a sua área de formação na graduação?
8) Qual é a sua maior titulação? ( ) Ensino médio ( ) Graduação ( ) Especialização ( ) Mestrado ( ) Doutorado
9) Fez algum curso de gestão? ( ) Não ( ) Sim
10) Qual curso em gestão?
11) Há quanto tempo trabalha na instituição? ( ) Menos de 1 ano ( ) Entre 1 e 5 anos ( ) Entre 6 e 10 anos ( ) Entre 11 e 20 anos ( ) Acima de 20 anos
12) Quanto tempo na gestão da universidade?
13) Agora vou dizer as faixas e a senhora indica em qual faixa de idade está a sua. ( ) Entre 18 e 25 anos ( ) Entre 26 e 35 anos ( ) Entre 36 e 45 anos ( ) Entre 46 e 55 anos ( ) Entre 56 e 65 anos ( ) Entre 66 e 75 anos

Parte II – Entrevista
1) Como foi sua trajetória profissional até chegar à liderança? E como surgiu a oportunidade em relação ao cargo de gestor máximo da universidade ao longo do tempo?
2) De que forma a senhora acredita que aspectos ligados à vida pessoal como, por exemplo, maternidade e família interferem/interferiram na sua trajetória profissional?
3) Considerando as expectativas em relação às mulheres em posições de liderança, quais são as principais qualidades ou habilidades que uma mulher geralmente precisa demonstrar para ser considerada competente o suficiente para assumir um cargo de alta gestão em uma universidade? Como a senhora analisa essa questão com relação aos homens?
4) A senhora precisou fazer alguma renúncia, adiar algum projeto pessoal/profissional para poder atingir um cargo de liderança? Se sim, que tipo de renúncia/adiamento de projeto?
5) Que medidas vêm sendo adotadas nos últimos anos pela universidade para promover a ascensão das mulheres a cargos de liderança? Que outras medidas poderiam ser implementadas para que as mulheres consigam alcançar esses cargos?
6) Que aspecto comportamental ou característica da sua liderança pode dificultar ou facilitar/ ou contribuir para o seu desempenho enquanto líder? Porquê? E com relação às características na liderança, quais são as características de homens e mulheres?
7) A senhora sentiu alguma resistência à sua liderança com relação a sua equipe? Percebeu em algum momento se havia relação por ser uma mulher?
8) Como líder, poderia compartilhar algumas situações específicas em que a senhora notou indícios de preconceito dentro da instituição?
9) Durante sua vida profissional, a senhora encontrou barreiras que dificultaram a progressão na carreira? Que barreiras a senhora encontrou? Caso não tenha passado, consegue pensar em alguma barreira que pode dificultar ou já viu alguma outra mulher passar?
10) Quais aspectos da sua vida/ da vida da mulher a senhora considera rotineiros, mas que, quando observados pela sociedade ou pela instituição, são interpretados como obstáculos ou barreiras?
11) Poderia descrever algum ou alguns momentos específicos em sua carreira em que se sentiu desconfortável com uma determinada ação ou fala contra a senhora ou sua atuação como gestora?
12) De maneira geral, as atividades domésticas podem exercer uma sobrecarga nas atividades diárias. Como essa condição impacta ou impactou sua trajetória profissional?

13) Em sua opinião, quais aspectos específicos considera relevantes na interação entre sua vida profissional e suas responsabilidades familiares? Como a senhora equilibra esses dois aspectos importantes de sua vida e quais estratégias a senhora adota para integrá-los?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

(PARA MAIORES DE 18 ANOS OU EMANCIPADOS)

Convidamos a Sra. para participar como voluntária da pesquisa **Liderança em cargos de alta gestão: Uma análise da participação das mulheres nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES**, que está sob a responsabilidade da pesquisadora Mariana Madeira da Costa Santos, residente na Rua Cônego Lira, nº 434, Apto 102, Imbiribeira, Recife/PE, CEP 51.170- 240, telefone para contato (81) 9.9977-4288, *e-mail* mariana.madeiracs@gmail.com, sob a orientação da Prof.ª Dra. Angela Cristina Souza Rocha, telefone (81) 9.9186-9197, *e-mail* angela.souza@ufrpe.br.

Todas as suas dúvidas podem ser esclarecidas com a responsável por esta pesquisa. No contato será agendada a data e o horário da entrevista e encaminhado o TCLE para assinatura via e-mail para que a reitora realize a leitura, tire dúvidas e só então assine o documento e efetue a devolução por e-mail. Apenas quando todos os esclarecimentos forem dados e a senhora concordar com a realização do estudo, pedimos que assine ao final deste documento, encaminhe para o e-mail da pesquisadora e guarde o documento eletrônico.

Você estará livre para decidir participar ou recusar-se. Caso não aceite participar, não haverá nenhum problema, desistir é um direito seu, bem como será possível retirar o consentimento em qualquer fase da pesquisa, também sem nenhuma penalidade.

INFORMAÇÕES SOBRE A PESQUISA:

➢ Descrição da pesquisa.

A pesquisa tem como objetivo investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas Universidades Federais brasileiras. O estudo é de caráter qualitativo- quantitativo. Para a coleta de dados nos *sites* das instituições, será realizada uma análise quantitativa. Já para as entrevistas realizadas com as reitoras, a análise será qualitativa. A entrevista será realizada via plataforma *Google Meet* com as reitoras das instituições.

➢ Esclarecimento do período de participação do voluntário na pesquisa.

Reforça-se o compromisso, em respeito aos direcionamentos éticos, de que a coleta de dados para a pesquisa será iniciada apenas após a aprovação do projeto pelo Sistema CEP-CONEP, com a realização de uma entrevista. Diante da necessidade de contato com diversas líderes no país, a entrevista será realizada por meio da plataforma *Google Meet*, com horário previamente agendado e de acordo com a disponibilidade da gestora. No momento da entrevista não será captado o vídeo, os dados coletados nesta pesquisa via áudio ficarão armazenados em computador pessoal, sem armazenamento na nuvem.

➢ RISCOS diretos para o voluntário.

Considera-se, como risco da pesquisa, a possibilidade de desconforto com alguma pergunta e, também, como eventuais riscos, a identificação do respondente e o cansaço durante as respostas para a entrevista com graduação em nível baixo. A fim de minimizar eventuais efeitos negativos, no tocante à identificação do respondente, o instrumento de coleta de dados não solicita dados pessoais, e, embora exista na entrevista uma seção de caracterização do perfil, as questões contidas são abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal das participantes da pesquisa. As informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, garantidos o anonimato e o sigilo das informações, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Quanto ao cansaço durante a entrevista, o tempo de duração dependerá da entrevistada. Outros riscos existentes, estão relacionados às características do ambiente virtual e meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Cabe informar que há limitações da pesquisadora em assegurar a total confidencialidade, de forma que consideram-se, como eventuais riscos, a sua violação e o compartilhamento de informações com parceiros comerciais para oferta de produtos e serviços. Para que esse risco seja baixo, o convite e o contato com participantes será realizado diretamente para os *e-mails* individuais ou para o *e-mail* do gabinete que for indicado para o agendamento da entrevista. Além disso, as informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não serão acessadas pela pesquisadora, os endereços de *e-mail* dos participantes serão salvos em arquivo separado das entrevistas e as informações coletadas serão armazenadas em computador próprio da pesquisadora, que possui ferramentas de proteção como antivírus e *firewall*.

➢ BENEFÍCIOS diretos e indiretos para os voluntários.

Contribuir para a literatura emergente no campo da liderança feminina e paridade de gênero no setor público; Contribuir para a uma maior equidade de oportunidades, entre homens e mulheres nos cargos de maior hierarquia no serviço público; Disponibilização de um diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras.

Todas as informações constantes nesta pesquisa serão confidenciais e serão divulgadas apenas em eventos ou publicações científicas, não havendo identificação dos voluntários, sendo assegurado o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados nesta pesquisa via áudio da entrevista ficarão armazenados em computador pessoal, sob a responsabilidade da pesquisadora no endereço acima informado, pelo período mínimo de 5 anos. Aos participantes, será garantido o acesso aos resultados da pesquisa.

Nada lhe será pago e nem será cobrado para participar desta pesquisa, pois a aceitação é voluntária, mas fica garantida a indenização em casos de danos, comprovadamente decorrentes da participação na pesquisa, conforme decisão judicial ou extrajudicial. Se houver necessidade, as despesas para a sua participação serão assumidas pelos pesquisadores (ressarcimento de transporte e alimentação).

A pesquisa é baseada na Resolução CNS nº. 510/2016. Em caso de dúvidas relacionadas aos aspectos éticos deste estudo, você poderá consultar o Comitê de Ética em Pesquisa – CEP/UFRPE no endereço: Rua Manoel de Medeiros, S/N Dois Irmãos – CEP: 52171- 900 Telefone: (81) 3320.6638/e-mail: cep@ufrpe.br (1º andar do Prédio Central da Reitoria da UFRPE, ao lado da Secretaria Geral dos Conselhos Superiores). Site: www.cep.ufrpe.br.

(assinatura do pesquisador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO VOLUNTÁRIO (A)
Eu, _____, CPF_____, abaixo assinado, após a leitura (ou a escuta da leitura) deste documento e de ter tido a oportunidade de conversar e ter esclarecido as minhas dúvidas com o pesquisador responsável, concordo em participar do estudo LIDERANÇA EM CARGOS DE ALTA GESTÃO: UMA ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR - IFES, como voluntário (a). Fui devidamente informada e esclarecida pela pesquisadora sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar o meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

Local e data

_____

Assinatura

APÊNDICE C – PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

LIDERANÇA EM CARGOS DE ALTA GESTÃO:
UMA ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

2024

RELATÓRIO TÉCNICO

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO

LIDERANÇA EM CARGOS DE ALTA GESTÃO:
UMA ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

Relatório técnico apresentado pela mestranda Mariana Madeira da Costa Santos ao Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede - PROFIAP/UFRPE, sob orientação da docente Profª Dra. Angela Cristina Rocha de Souza, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Pública.

SUMÁRIO

03 Resumo
04 Contexto
05 Público alvo
06 Situação problema
08 Objetivos
09 Diagnóstico
24 Recomendações
28 Responsáveis pela proposta
29 Referências

RESUMO

Apesar de sua crescente presença nas organizações, as mulheres ainda enfrentam diversas barreiras para ascender aos cargos mais elevados na estrutura organizacional, tanto nas empresas privadas quanto no serviço público. Assim, este relatório técnico traz os resultados de uma pesquisa sobre a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras.

O documento apresenta um diagnóstico, com base em dados de 2024, que retrata a disparidade de gênero em cargos de alta gestão nas universidades federais. Isto enfatiza a necessidade de ações para promover a liderança feminina e alcançar a paridade de gênero nessas instituições. Nesse sentido, algumas recomendações serão aqui apresentadas.

CONTEXTO

A industrialização promoveu a inserção feminina nas fábricas, desafiando a tradicional divisão sexual do trabalho. Mas, mesmo com o avanço nas décadas seguintes, as desigualdades de gênero persistem, com barreiras que limitam a ascensão feminina a cargos de liderança. Embora a participação das mulheres tenha avançado nos setores público e privado, sua representatividade em posições de alto escalão ainda é restrita. Mesmo com maior qualificação, as barreiras culturais, sociais e organizacionais continuam influenciando as oportunidades das mulheres em comparação aos homens.

PÚBLICO ALVO

UNIVERSIDADES FEDERAIS

As universidades federais são instituições pluridisciplinares que se destacam pela produção intelectual institucionalizada, pela formação de profissionais de nível superior, pela pesquisa e pela extensão.

A composição das universidades deve se apresentar de maneira mais próxima a realidade diversa da sociedade, garantindo uma multiplicidade de ideias e soluções para as organizações (Gonçalves et al., 2016). Assim, as recomendações desse relatório buscam contribuir para alcançar a paridade de gênero nos cargos de alta gestão das universidades.

SITUAÇÃO PROBLEMA

O lugar da mulher na sociedade vem passando por transformações que englobam seu posicionamento no mercado de trabalho. Nesse sentido, a participação feminina, a ocupação de areas antes dominados pelos homens, bem como a ascensão aos altos cargos nas organizações é, até certo ponto, recente (Mourão; Galinkin, 2008).

Desta forma, as mulheres passaram a desenvolver novas atribuições influenciadas por movimentos que contribuíram para o surgimento de novos arranjos na sociedade e promoveram impacto nas diversas áreas da vida feminina (Paiva; Henrique; Silva, 2013). Esse impacto contribuiu para os avanços que ocorreram, mas, elas permanecem, ainda, enfrentando diversos tipos de barreiras para ascender aos cargos mais elevados na estrutura organizacional, tanto nas empresas privadas quanto no serviço público.

Nesse cenário, apesar de no Brasil haver uma participação significativa das mulheres no serviço público em geral, isso não ocorre no nível federal, nem nos cargos de direção. Analisando os dados da esfera federal, mesmo excluindo o quantitativo referente às forças armadas, segundo Lopez e Guedes (2018), 54% do total dos servidores são do gênero masculino.

SITUAÇÃO PROBLEMA

No tocante às universidades públicas federais, alguns estudos que abordam a participação das mulheres e a liderança feminina nessas instituições têm pesquisado sobre os temas de forma localizada, analisando uma ou outra universidade. A exemplo dos trabalhos de Grangeiro e Militão (2020) e Fialho et al. (2018). Já o estudo de Ambrosini (2019), embora tenha abordado universidades públicas de todo o país, se debruçou sobre as políticas públicas voltadas à representação das mulheres em cargos de elevada hierarquia. Assim, há ainda necessidade de pesquisas que estejam direcionadas à representatividade das mulheres nas universidades, que discutam sobre a paridade de gênero e às barreiras relacionadas à ocupação dos cargos de alta gestão nessas instituições.

Assim, diante da relevância da presença das mulheres nos diversos espaços sociais e, considerando que a desigualdade em qualquer campo precisa ser investigada, é de suma importância identificar se o Brasil está avançando na direção da igualdade de gênero em suas instituições, que estão aqui representadas nas universidades públicas federais.

OBJETIVOS

Objetivo geral

- Investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas universidades federais brasileiras.

Objetivos específicos

1	Mapear a participação das mulheres nos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras
2	Analisar as barreiras para a ocupação dos cargos da alta gestão das universidades federais brasileiras sob a ótica das reitoras
3	Elaborar um diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das universidades federais brasileiras (Produto Técnico Tecnológico - PTT).

DIAGNÓSTICO

A seguir, será apresentado o diagnóstico referente aos resultados do estudo. Inicialmente, serão expostos os resultados do primeiro objetivo específico, com percentuais e índices sobre a paridade de gênero nas universidades com relação aos cargos de reitor, vice-reitor e pró-reitor das instituições.

Na sequência, serão descritos os resultados do segundo objetivo específico destacando as barreiras à ascensão feminina aos altos cargos de gestão mencionadas pelas reitoras entrevistadas.

Esse diagnóstico inicial fornece uma visão de como estão ocupados os cargos de alta hierarquia, bem como ás barreiras encontradas pelas mulheres para ocuparem esses cargos nas universidades federais.

DIAGNÓSTICO

BRASIL

REITOR

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Percentual de Reitoras

O percentual de mulheres ocupando o cargo de reitora, encontrado na pesquisa, foi de 24,64%, havendo predomínio de reitores homens no país.

DIAGNÓSTICO

BRASIL

REITOR

Índice de Paridade de Gênero (IPG)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

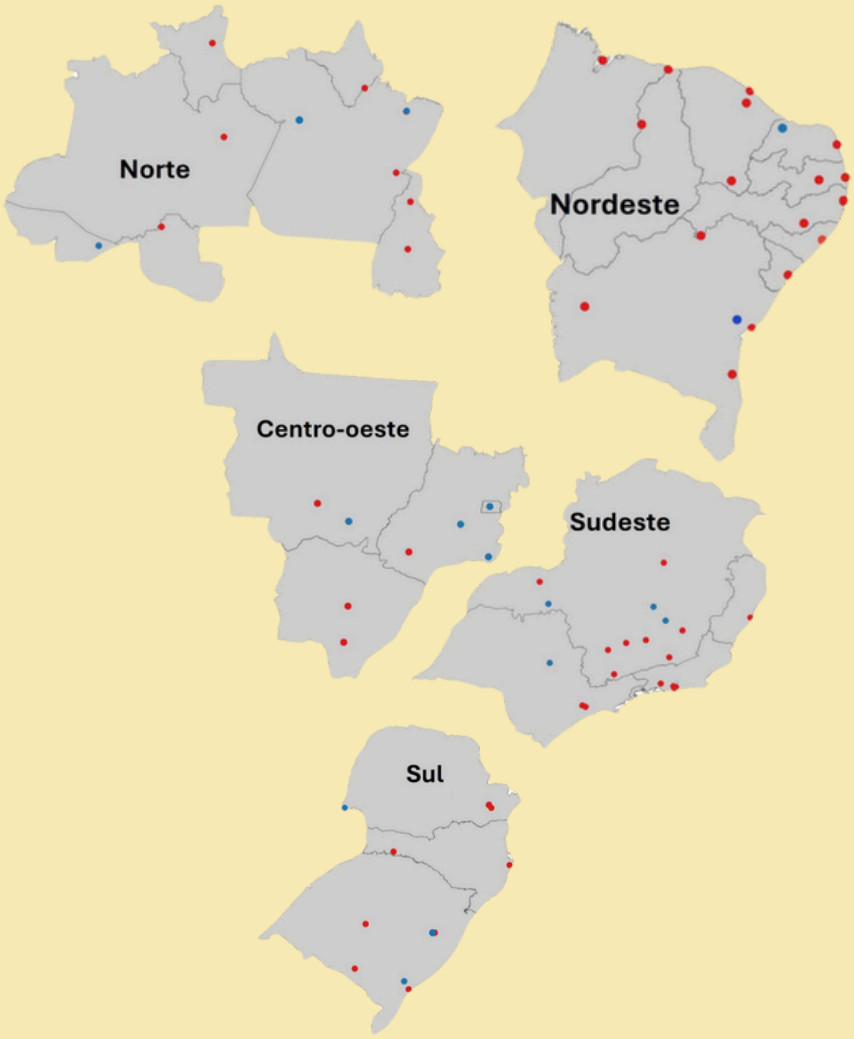
O IPG calculado foi de 0,33 para o cargo de Reitor. Isso demonstra uma baixa representatividade feminina e disparidade a favor dos homens.

DIAGNÓSTICO

REGIÃO

REITOR

Índice de paridade de gênero por região



Com relação às regiões apenas a Região Centro-Oeste está em paridade de gênero nos cargos de reitor, as demais apresentam índices de disparidade a favor dos homens.

REGIÃO	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	**1,00**	**Paridade**
Nordeste	0,18	Disparidade a favor dos homens
Norte	0,38	Disparidade a favor dos homens
Sudeste	0,27	Disparidade a favor dos homens
Sul	0,38	Disparidade a favor dos homens

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

DIAGNÓSTICO

BRASIL

VICE-REITOR

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Percentual de vice-reitoras

O percentual de mulheres ocupando os cargos de vice-reitora é de 49,28%, o mais próximo do percentual de homens entre os três cargos pesquisados.

DIAGNÓSTICO

BRASIL

VICE-REITOR

Índice de Paridade de Gênero (IPG)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

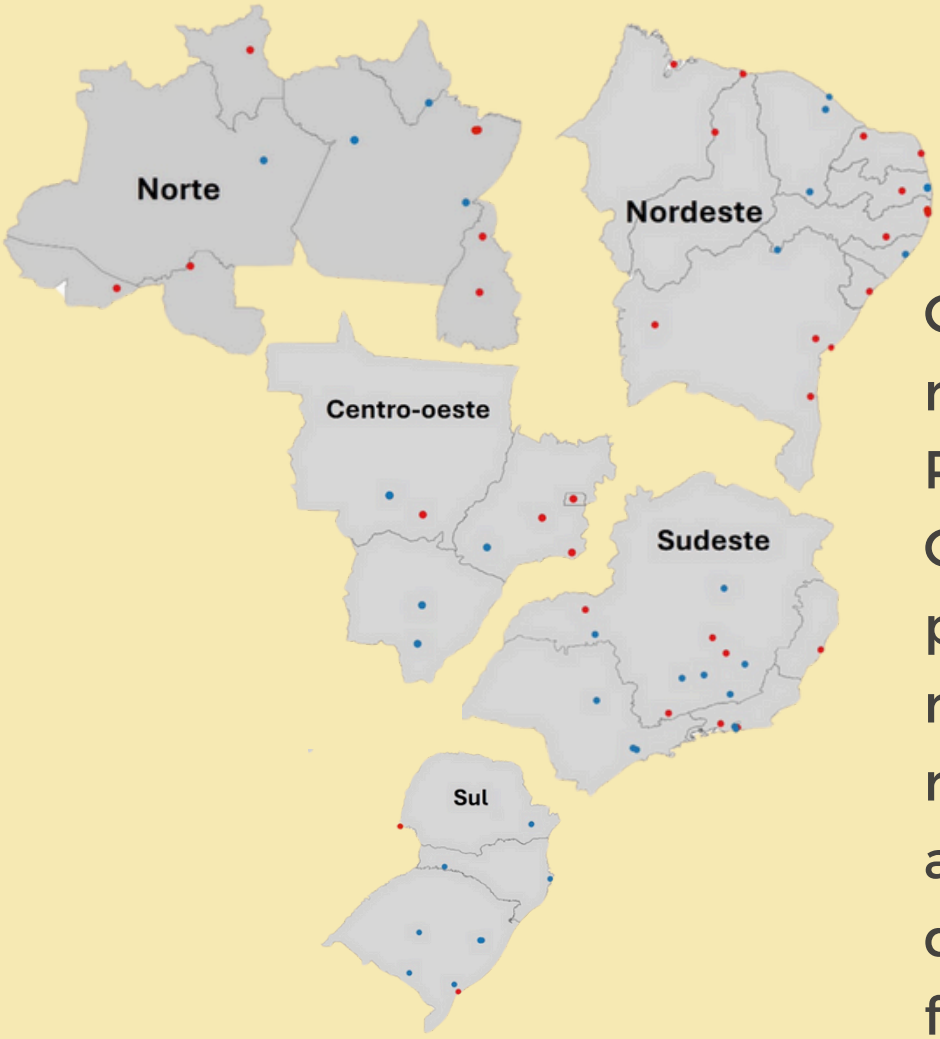
O IPG foi de 0,97 para o cargo de Reitor. Isso demonstra uma paridade entre os gêneros, embora esteja próximo do limite mais baixo dessa representatividade (0,97 a 1,03).

DIAGNÓSTICO

REGIÃO

VICE-REITOR

Índice de paridade de gênero por região



Com relação às regiões apenas a Região Centro-Oeste está em paridade de gênero nos cargos de reitor, as demais apresentam índices de disparidade a favor dos homens.

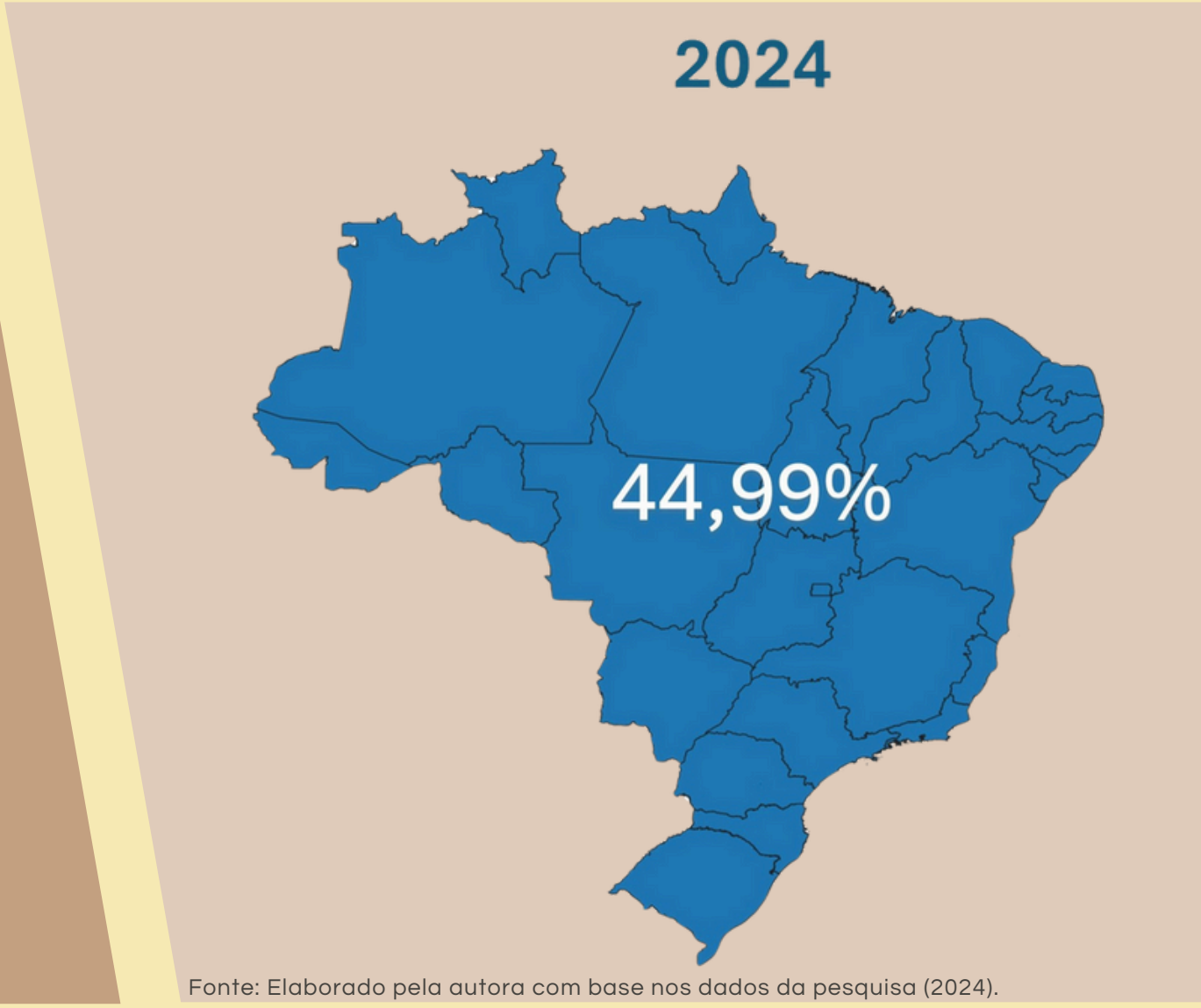
REGIÃO	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	**1,00**	**Paridade**
Nordeste	0,43	Disparidade a favor dos homens
Norte	0,57	Disparidade a favor dos homens
Sudeste	1,38	Disparidade a favor das mulheres
Sul	4,50	Disparidade a favor das mulheres

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

DIAGNÓSTICO

BRASIL

PRÓ-REITOR



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Percentual de Pró-reitoras

O percentual de mulheres ocupando os cargos de pró-reitora, 44,99%, revela o predomínio dos homens nesse cargo.

DIAGNÓSTICO

BRASIL

PRÓ-REITOR

Índice de Paridade de Gênero (IPG)

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

O IPG do Brasil foi de 0,82 para o cargo de Pró-Reitor. Isso demonstra uma disparidade entre os gêneros, havendo uma baixa representatividade de mulheres .

DIAGNÓSTICO

REGIÃO

PRÓ-REITOR

Índice de paridade de gênero por região

REGIÃO	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	0,64	Disparidade a favor dos homens
Nordeste	0,91	Disparidade a favor dos homens
Norte	0,80	Disparidade a favor dos homens
Sudeste	0,88	Disparidade a favor dos homens
Sul	0,73	Disparidade a favor dos homens

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Nenhuma região geográfica apresenta índice de paridade na posição entre 0,97 e 1,03. Isso evidencia que, em todas as regiões, ainda há uma prevalência de homens nesses cargos.

DIAGNÓSTICO

REGIÃO

PRÓ-REITOR

Índice de paridade de gênero por universidade

REGIÃO	SIGLA	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	UnB	1,00	Paridade
Nordeste	UFC	1,00	Paridade
	UFCA	1,00	Paridade
	UFMA	1,00	Paridade
	UFRN	1,00	Paridade
Sul	FURG	1,00	Paridade
	UFTPR	1,00	Paridade

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Apesar da disparidade predominante em nível regional e nacional, pontualmente, algumas instituições avançaram na ampliação da liderança feminina. Isso evidencia a existência de movimentos em direção à paridade de gênero em determinadas universidades do Brasil, servindo de referência para que se vislumbre uma maior equidade nas lideranças acadêmicas.

DIAGNÓSTICO

BARREIRAS PARA A OCUPAÇÃO DOS ALTOS CARGOS

Legenda: (Vermelho) Barreira pessoal/particular; (Azul) Barreira social; (Verde) Barreira organizacional; (Amarela) somadas a outras barreiras representam uma pressão maior para as mulheres.
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

As barreiras apontadas pelas reitoras para ocupar cargos da alta gestão nas universidades federais brasileiras foram identificadas e agrupadas em três categorias: pessoal/particular, social e organizacional.

DIAGNÓSTICO

BARREIRAS PARA A OCUPAÇÃO DOS ALTOS CARGOS

Barreira pessoal/particular

Entre as barreiras agrupadas como pessoal/particular, estão a maternidade, as demandas familiares e a falta de apoio do cônjuge. A maternidade, pode exigir tempo e esforço, afetando a ascensão profissional. Além disso, as demandas familiares são frequentemente consideradas como responsabilidades femininas, o que resulta em expectativas culturais que podem levá-las a priorizar as tarefas domésticas e o cuidado dos filhos. A falta de apoio do cônjuge ou de uma rede de suporte também é um fator importante; sem o auxílio de um parceiro ou de pessoas que possam compartilhar determinadas responsabilidades, equilibrar a vida profissional e familiar pode se tornar um desafio ainda maior e mais complexo, impactando na carreira.

DIAGNÓSTICO

BARREIRAS PARA A OCUPAÇÃO DOS ALTOS CARGOS

Barreira social

As gestoras respondentes revelaram enfrentar estereótipos e preconceitos que as fazem serem vistas como menos capacitadas para cargos de liderança. Isso inclui a discriminação velada ou direta, com base no gênero. Outra barreira está relacionada à aparência física que, segundo uma das entrevistadas, afeta mais as mulheres do que os homens. Além disso, a raça e a idade, preconceitos estruturais, foram apontados como mais um obstáculo. Mulheres negras ou que estão em faixas etárias consideradas mais velhas ou novas demais para ocuparem um cargo de liderança, podem sofrer discriminação adicional, complicando ainda mais o acesso a posições de liderança.

DIAGNÓSTICO

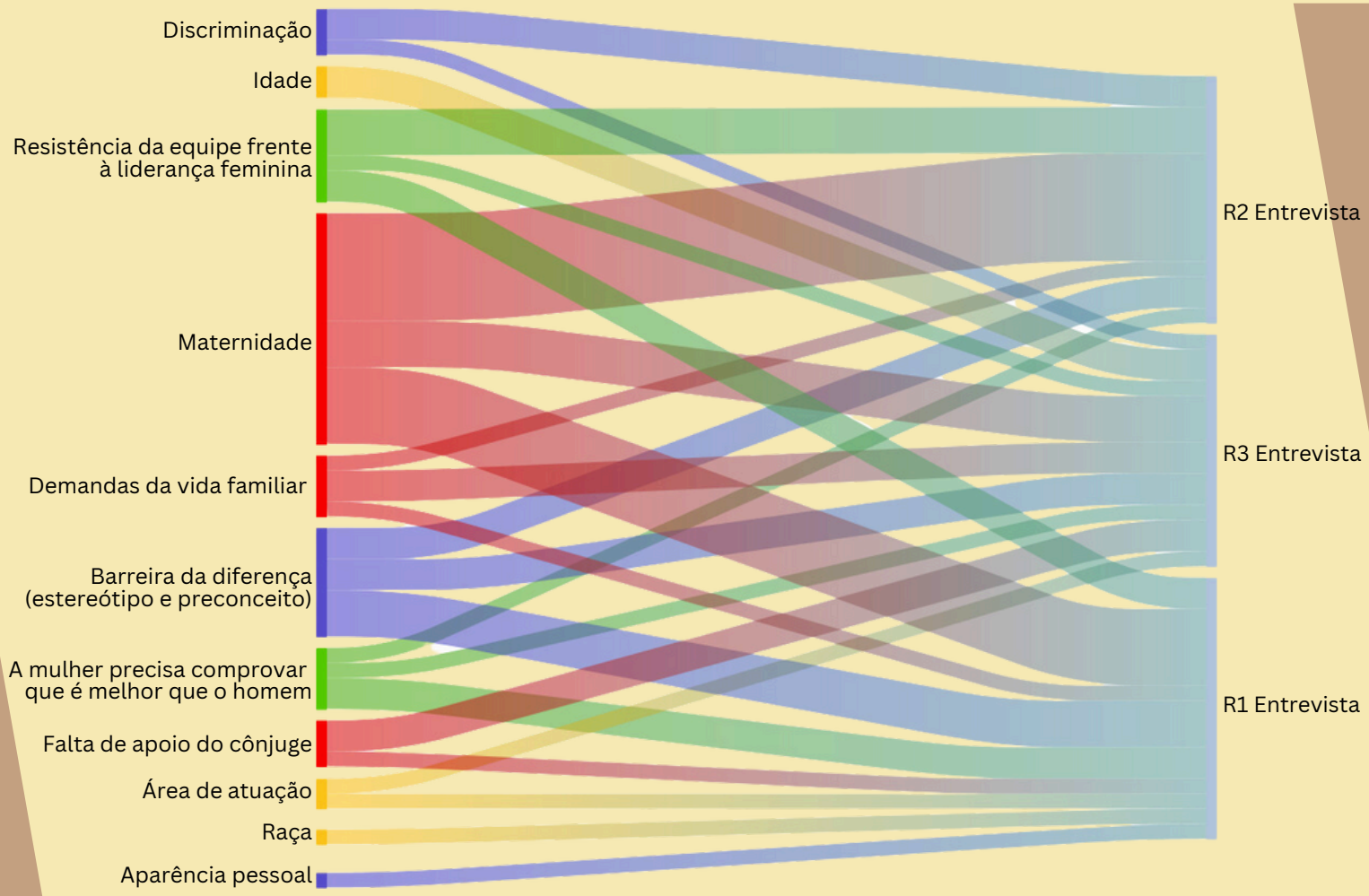
BARREIRAS PARA A OCUPAÇÃO DOS ALTOS CARGOS

Barreira organizacional

As gestoras também apontaram barreiras organizacionais que dificultam sua trajetória. Muitas vezes, as líderes femininas precisam comprovar sua competência, tendo que demonstrar que são mais qualificadas que seus colegas homens para receber o mesmo reconhecimento. Elas contam que frequentemente enfrentam resistência de colegas e subordinados, tanto homens quanto mulheres, quando assumem papéis de liderança. Ademais, ainda existem áreas que são percebidas como masculinas, criando obstáculos para mulheres que desejam liderar em setores como engenharia ou administração.

DIAGNÓSTICO

BARREIRAS PARA A OCUPAÇÃO DOS ALTOS CARGOS



Legenda: (Vermelho) Barreira pessoal/particular; (Azul) Barreira social; (Verde) Barreira organizacional; (Amarela) somadas a outras barreiras representam uma pressão maior para as mulheres
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

Por meio do gráfico acima, é possível visualizar o fluxo e a distribuição das barreiras citadas pelas entrevistadas. São usadas bandas largas proporcionais para representar o volume das citações, bem como, a distribuição por reitora e por codificação das barreiras.

RECOMENDAÇÕES

Com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, são recomendadas algumas ações que podem contribuir para a promoção da paridade de gênero nas universidades federais.

1. Estrutura de apoio e suporte

Aumentar o acesso a creches no ambiente universitário, permitindo que mais mulheres com filhos conciliem a vida profissional com a pessoal.

RECOMENDAÇÕES

2. Programas de Desenvolvimento

Planejamento de ações e programas relacionados à capacitação em liderança. Tais ações, no âmbito interno e externo às universidades, visam o desenvolvimento de habilidades de liderança, gestão de conflitos, e administração, com foco específico nas mulheres.

3. Políticas institucionais de equidade de gênero e diversidade

Estabelecer cotas para mulheres em cargos de chefia, pró-reitorias e reitorias, de forma progressiva e com metas, de modo que haja paridade de gênero nas posições de liderança.

RECOMENDAÇÕES

4. Sensibilização e combate ao assédio

Campanhas educativas: Realizar campanhas contínuas para conscientizar a comunidade acadêmica sobre a importância da equidade de gênero.

5. Licenças e apoio à maternidade e à paternidade

Aprimorar políticas de licença-maternidade e licença-paternidade para que sejam mais equitativas.

RECOMENDAÇÕES

6. Monitoramento e avaliação contínua

Implementar um monitoramento contínuo de indicadores de gênero na universidade, como publicação de relatórios anuais sobre a situação da equidade de gênero na instituição, identificando áreas de progresso e as que requerem mais atenção.

Essas ações integradas podem contribuir para um ambiente mais inclusivo, com igualdade de oportunidades entre homens e mulheres nas universidades federais.

Responsáveis pela proposta

RESPONSÁVEIS	CONTATO
MARIANA MADEIRA DA COSTA SANTOS Discente	mariana.madeira@ufrpe.br
PROFª. DRA. ANGELA CRISTINA ROCHA DE SOUZA Orientadora	angela.souza@ufrpe.br
PROFª. DRA. MARIA IRAÊ DE SOUZA CORRÊA Coorientadora	mariairae.correa@ufrpe.br

REFERÊNCIAS

AMBROSINI, Analise Bueno. **Mulheres na administração universitária federal brasileira: evidências sobre o fenômeno teto de vidro e proposições para o seu rompimento**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) Universidade Federal de Santa Catarina, 214 p. Florianópolis, 2019. Acesso em: 21 set. 2023.

FIALHO, Camila Borges; ROSA, Ágata Figueiró da; GAI, Maria Julia Pegoraro; NUNES, Andrieli de Fatima Paz. Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. **Revista Administração em Diálogo – RAD**, v. 20, n. 1, Jan/Fev/Mar/Abr 2018, p.01-24. DOI: http://dx.doi.org/10.23925/2178-0080.2017v20i1.33452. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/view/33452. Acesso em: 26 jul. 2023.

GRANGEIRO, Rebeca da Rocha; MILITÃO, Maria Luciana. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26, n. 3, 2020. DOI: https://doi.org/10.5020/2318-0722.2020.26.3.9506. Disponível em: https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9506. Acesso em: 15 jul. 2022.

GONÇALVES, Ednéia Batista do Prado; ESPEJO, Márcia Maria dos Santos Bortolocci; ALTOÉ, Stella Maris Lima; VOESE, Simone Bernardes. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016. DOI: 10.4025/enfoque.v35i1.30050. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/41390/gestao-da-diversidade--um-estudo-de-genero-e-raca-em-grandes-empresas-brasileiras/i/pt-br. Acesso em: 13 ago. 2023.

LOPEZ, Felix Garcia; GUEDES, Erivelton Pires. **Atlas do Estado brasileiro: uma análise multidimensional da burocracia pública brasileira em duas décadas (1995-2016)**. 2018. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/atlasestado/download/154/tres-decadas-de-funcionalismo-brasileiro-1986-2017. Acesso em: 14 set. 2023.

MOURÃO, Tânia Maria Fontenele; GALINKIN, Ana Lúcia. Equipes gerenciadas por mulheres - representações sociais sobre gerenciamento feminino. **Psicologia: Reflexão e Crítica**. 21(1), 91-99, 2008. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/prc/a/cSzXtDPHQM5Dp78TQV7LyjQ/abstract/?lang=pt. Acesso em: 04 jul. de 2022.

PAIVA, Denise; HENRIQUE, Ana Lúcia; SILVA, Gabriela Peixoto Vieira Silva. Atuação das mulheres no Poder Legislativo Federal e Estadual e no Brasil: ainda muito distante da paridade de gênero. **Cadernos Adenauer XIV**, n. 3, p. 167-182, 2013. Acesso em: 20 jul. 2022.

Discente: Mariana Madeira da Costa Santos, Especialista.

Orientadora: Angela Cristina Rocha de Souza, Doutora.

Universidade Federal Rural de Pernambuco.

30 de outubro de 2024.

PROFIAP
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

ANEXOS

ANEXO A - PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Liderança em cargos de alta gestão: Uma análise da participação das mulheres nas Instituições Federais de Ensino Superior - IFES

Pesquisador: MARIANA

Área Temática:

Versão: 3

CAAE: 79257824.3.0000.9547

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO- UFRPE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 6.928.384

Apresentação do Projeto:

As informações aqui descritas foram extraídas do arquivo "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2282200.pdf", submetido em 18/06/2024 10:23:03 e postado pelo(a) pesquisador(a) na Plataforma Brasil.

As transformações sociais tiveram um impacto significativo na vida das pessoas, especialmente, na das mulheres, com sua inserção no mercado de trabalho. Nesse sentido, no século XX, os Movimentos Feministas desempenharam um papel importante na redefinição do papel da mulher na sociedade, resultando no aumento da presença feminina nas organizações. Contudo, apesar desse avanço, se comparado aos homens, elas continuam ocupando posições inferiores mesmo que tenham progredido nos estudos e superado os homens nos cursos superiores. Ainda assim, permanecem sofrendo com barreiras e preconceitos para ascender aos cargos mais elevados na hierarquia organizacional tanto nas empresas privadas quanto no serviço público. Nas instituições públicas, mesmo com as especificidades da seleção, a liderança feminina parece ter um longo caminho a ser percorrido para atingir uma paridade de gênero. Assim, o presente projeto de dissertação tem como objetivo investigar como se
apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras. Como referencial teórico, foram abordadas as temáticas liderança feminina e paridade de gênero nas organizações. Este é um estudo descritivo com

abordagem qualitativa e quantitativa. A coleta dos dados será realizada em três etapas, sendo a primeira uma busca nos sites oficiais das IFES, a segunda por meio de questionário e a terceira por entrevista semiestruturada. A análise dos dados será quantitativa com foco no percentual no primeiro e segundo objetivos e qualitativa com a utilização de análise de conteúdo no terceiro objetivo específico.

Objetivo da Pesquisa:

As informações aqui descritas foram extraídas do arquivo "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2282200.pdf", submetido em 18/06/2024 10:23:03 e postado pelo(a) pesquisador(a) na Plataforma Brasil.

Objetivo Primário:

O objetivo geral do estudo é investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras.

Objetivo Secundário:

Objetivo específico 1 - Mapear a participação das mulheres nos cargos da alta gestão das Universidades Federais brasileiras;

Objetivo específico 2 - Analisar o perfil das gestoras que ocupam cargos da alta gestão das Universidades Federais de Ensino Superior brasileiras;

Objetivo específico 3 - Analisar as barreiras para a ocupação dos cargos da alta gestão das Instituições Federais brasileiras;

Objetivo específico 4 - Elaborar um diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das Universidades Federais brasileiras(Produto Técnico Tecnológico - PTT).

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

As informações aqui descritas foram extraídas do arquivo "PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2282200.pdf", submetido em 18/06/2024 10:23:03 e postado pelo(a) pesquisador(a) na Plataforma Brasil.

Riscos:

Embora sejam baixos, os riscos existes podem estar relacionadas ao consentimento, privacidade dos participantes, e a Considera-se, como risco da pesquisa, a possibilidade de desconforto com alguma pergunta e, também, como eventuais riscos, a identificação do respondente e o cansaço durante as respostas para a entrevista com graduação em nível

baixo. A fim de minimizar eventuais efeitos negativos, no tocante à identificação do respondente, o instrumento de coleta de dados não solicita dados pessoais, e, embora exista na entrevista uma seção de caracterização do perfil, as questões contidas são abrangentes, minimizando o risco de uma eventual identificação pessoal das participantes da pesquisa. As informações obtidas na pesquisa serão utilizadas exclusivamente para o desenvolvimento do estudo, garantidos o anonimato e o sigilo das informações, em atenção às disposições elencadas na Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais). Quanto ao cansaço durante a entrevista, o tempo de duração dependerá da entrevistada. Outros riscos existentes, estão relacionados às características do ambiente virtual e meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Cabe informar que há limitações da pesquisadora em assegurar a total confidencialidade, de forma que consideram-se, como eventuais riscos, a sua violação e o compartilhamento de informações com parceiros comerciais para oferta de produtos e serviços. Para que esse risco seja baixo, o convite e o contato com participantes será realizado diretamente para os e-mails individuais ou para o e-mail do gabinete que for indicado para o agendamento da entrevista. Além disso, as informações não fornecidas pelo participante (por exemplo, IP) não serão acessadas pela pesquisadora, os endereços de e-mail dos participantes serão salvos em arquivo separado das entrevistas e as informações coletadas serão armazenadas em computador próprio da pesquisadora, que possui ferramentas de proteção como antivírus e firewall e serão mantidos sob guarda por 05 anos em computador da pesquisadora.

Benefícios:
Contribuir para a literatura emergente no campo da liderança feminina e paridade de gênero no setor público; Contribuir para a uma maior equidade de oportunidades, entre homens e mulheres nos cargos de maior hierarquia no serviço público; Disponibilização de um diagnóstico sobre a participação das mulheres nos cargos de alta gestão das Instituições Federais de Ensino Superior brasileiras.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:
Trata-se de uma pesquisa com abordagem quantitativa e qualitativa realizada pela pós-graduanda Mariana Madeira da Costa Santos para obtenção do título de Mestre no Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP/UFRPE da Universidade Federal Rural de Pernambuco, sob orientação da Profª. Drª. Angela Cristina Rocha de Souza e co-orientação da Profª. Drª. Maria Iraê de Souza Correia.

O estudo pretende investigar como se apresenta a participação das mulheres em cargos de alta gestão nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras.
Com início em Junho de 2024 e previsão de conclusão em Outubro de 2024, iniciando coleta de dados em Julho de 2024.
Locais em quem foram apresentados cartas de anuência ou termo de ciência: UFRB, UFSCAR, UFR, UFPEL, UFG(Pró-reitoria)(Termo de Ciência), UnB(Declaração de aceite com texto igual a uma carta de anuência), UNILA e UFERSA.
Tamanho da amostra: 7

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:
Vide campo "Conclusões ou pendências e lista de inadequações".

Recomendações:
Vide campo "Conclusões ou pendências e lista de inadequações".

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:
Todos os documentos atendem as normas regulamentadoras do sistema CEP/CONEP/CNS/MS.

Considerações Finais a critério do CEP:
1) Atentar para o CARTA CIRCULAR Nº 2/2021/CONEP/SECNS/MS onde o(a) pesquisador(a) poderá encontrar as Orientações para procedimentos em pesquisas com qualquer etapa em ambiente virtual.

2) Cabe ao(à) pesquisador(a) responsável encaminhar as respostas ao parecer pendente, por meio da Plataforma Brasil, EM ATÉ 30 DIAS A CONTAR DA DATA DE SUA EMISSÃO. As respostas às pendências devem ser apresentadas em documento à parte (CARTA RESPOSTA). Ressalta-se que deve haver resposta para cada uma das pendências apontadas no parecer, obedecendo a ordenação deste. A carta resposta deve permitir o uso correto dos recursos "copiar" e "colar" em qualquer palavra ou trecho, isto é, não deve sofrer alteração ao ser "colado". Após a resolução das inadequações, solicita-se que o(a) pesquisador(a) anexe novamente todos os documentos modificados na Plataforma Brasil, destacando (marca texto) no texto as alterações. Vide modelo presente em http://www.cep.ufrpe.br/br/documentos.

3) Em caso de dúvidas, o(a) pesquisador(a) pode buscar as normas e resoluções emitidas pela CONEP que regulamentam pesquisas envolvendo seres humanos, disponíveis publicamente no

site http://www.cep.ufrpe.br/ (menu > normas e resoluções), assim como contactar o CEP-UFRPE através de e-mail (cep@ufrpe.br) ou telefone (+55-81-3320.6638).

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2282200.pdf	18/06/2024 10:23:03		Aceito
Outros	CARTA_RESPOSTA_6891617.docx	18/06/2024 10:16:31	MARIANA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	ProjetoCEP6891617.docx	18/06/2024 10:10:15	MARIANA	Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Mariana_assinado.pdf	18/06/2024 09:07:51	MARIANA	Aceito
Parecer Anterior	PB_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_6891617.pdf	17/06/2024 22:37:21	MARIANA	Aceito
Outros	UNILA_CARTA_DE_ANUENCIA.pdf	17/06/2024 22:31:24	MARIANA	Aceito
Outros	UFERSA_TERMO_DE_ANUENCIA.pdf	17/06/2024 22:30:56	MARIANA	Aceito
Outros	UNB_SEI_11093143_Declaracao.pdf	10/06/2024 21:28:06	MARIANA	Aceito
Outros	TERMO_DE_CONFIDENCIALIDADE.pdf	20/04/2024 01:20:05	MARIANA	Aceito
Outros	Curriculo_Lattes_Maria_Irae.pdf	20/04/2024 01:17:32	MARIANA	Aceito
Outros	Curriculo_Lattes_Angela_Cristina.pdf	20/04/2024 01:17:09	MARIANA	Aceito
Outros	Curriculo_Lattes_Mariana_Madeira.pdf	20/04/2024 01:13:44	MARIANA	Aceito
Outros	UFRB_Termo_de_anuencia_pesquisa.pdf	21/03/2024 16:21:14	MARIANA	Aceito
Outros	UFSCar_Carta_de_Anuencia.pdf	15/03/2024 22:52:09	MARIANA	Aceito
Outros	UFR_Termo_de_Anuencia.pdf	15/03/2024 22:51:09	MARIANA	Aceito
Outros	UFPel_Carta_de_Anuencia.pdf	15/03/2024 22:50:08	MARIANA	Aceito
Outros	Roteiro_da_entrevista_semi_estruturada.pdf	15/03/2024 22:43:04	MARIANA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento /	TERMO_DE_CONSENTIMENTO_LIVRE_E_ESCLARECIDO_Mariana_Madeira	14/03/2024 21:01:05	MARIANA	Aceito

Justificativa de Ausência	_assinado.pdf	14/03/2024 21:01:05	MARIANA	Aceito

Situação do Parecer:
Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:
Não

RECIFE, 03 de Julho de 2024

Assinado por:
ANNA CAROLINA SOARES ALMEIDA
(Coordenador(a))