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

2024



RELATÓRIO TÉCNICO

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 Prof^a 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.

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 áreas 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.

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).

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.

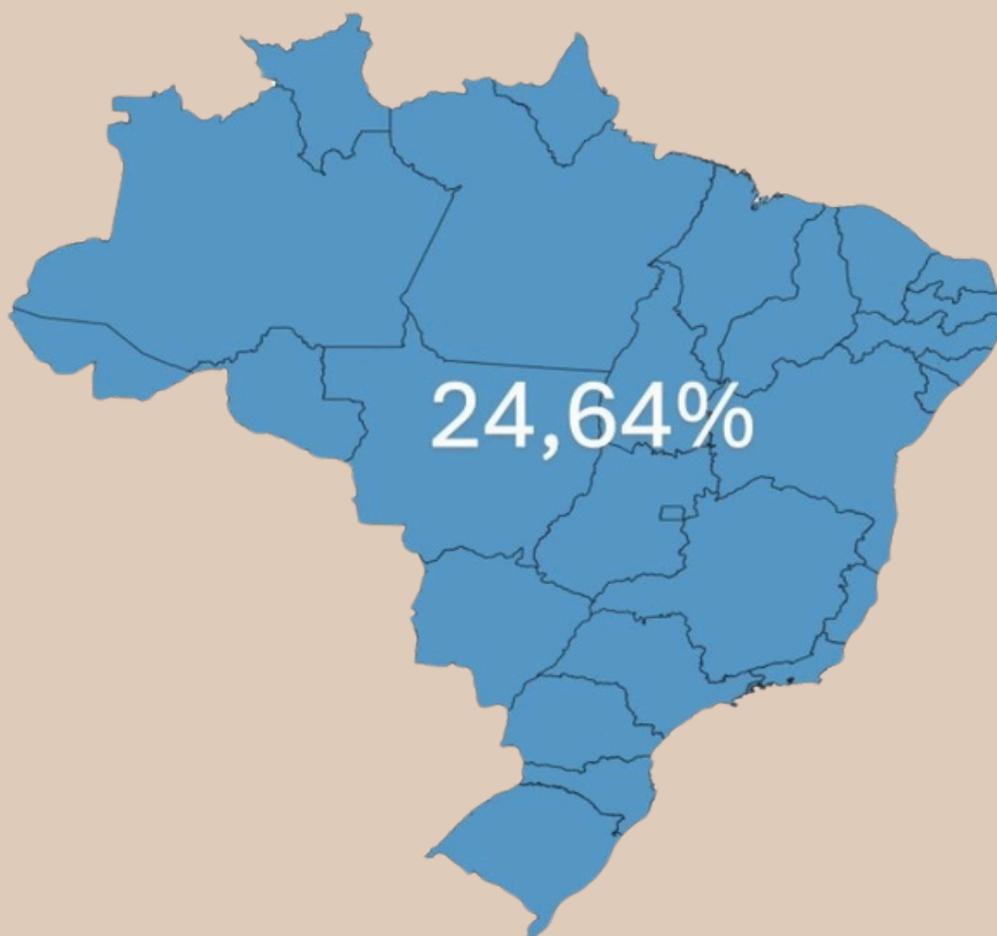
Esse diagnóstico inicial fornece uma visão de como estão ocupados os cargos de alta hierarquia, bem como às barreiras encontradas pelas mulheres para ocuparem esses cargos nas universidades federais.

DIAGNÓSTICO

BRASIL

REITOR

2024



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).

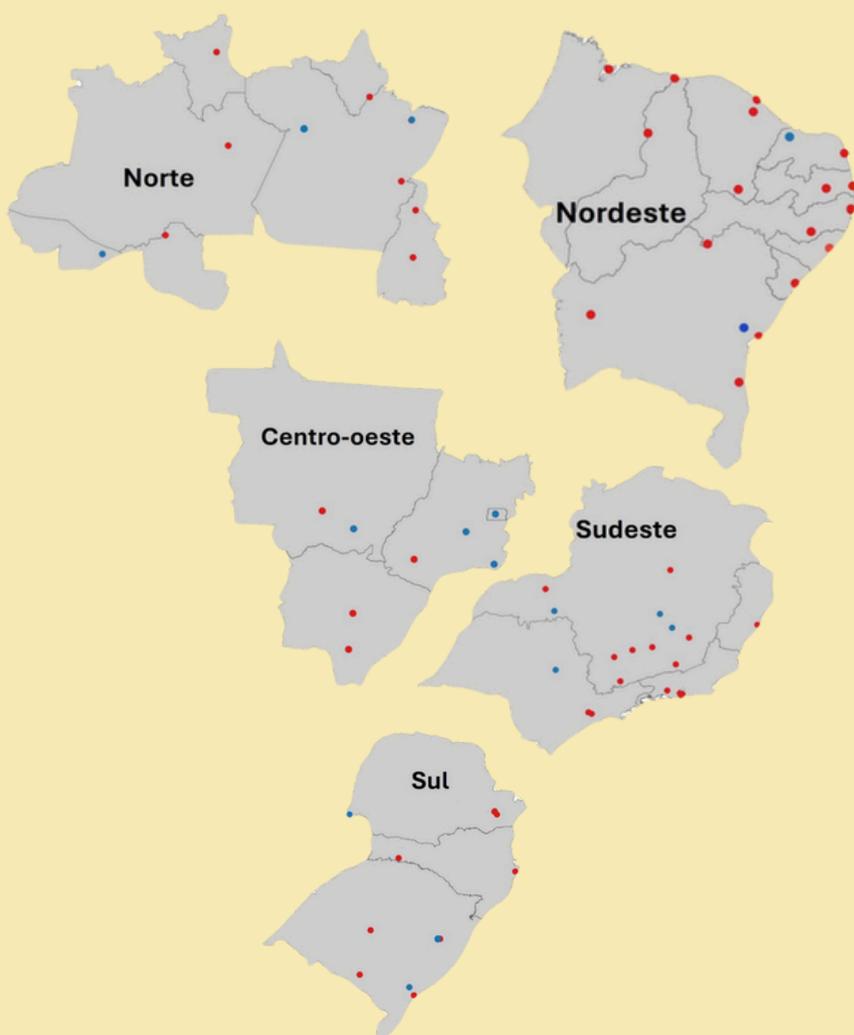
O IPG calculado foi de 0,33 para o cargo de Reitor. Isso demonstra uma baixa representatividade feminina e disparidade a favor dos homens.

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

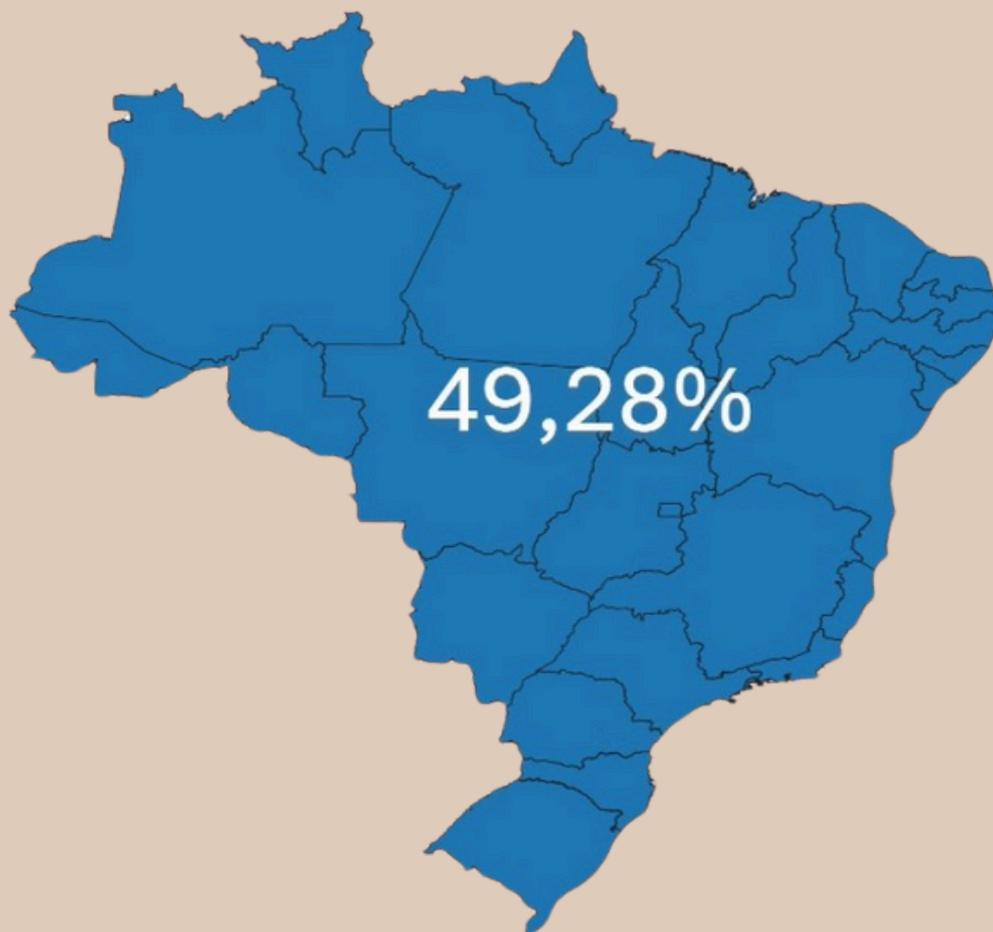
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

DIAGNÓSTICO

BRASIL

VICE-REITOR

2024



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

Percentual de vice-reitoras

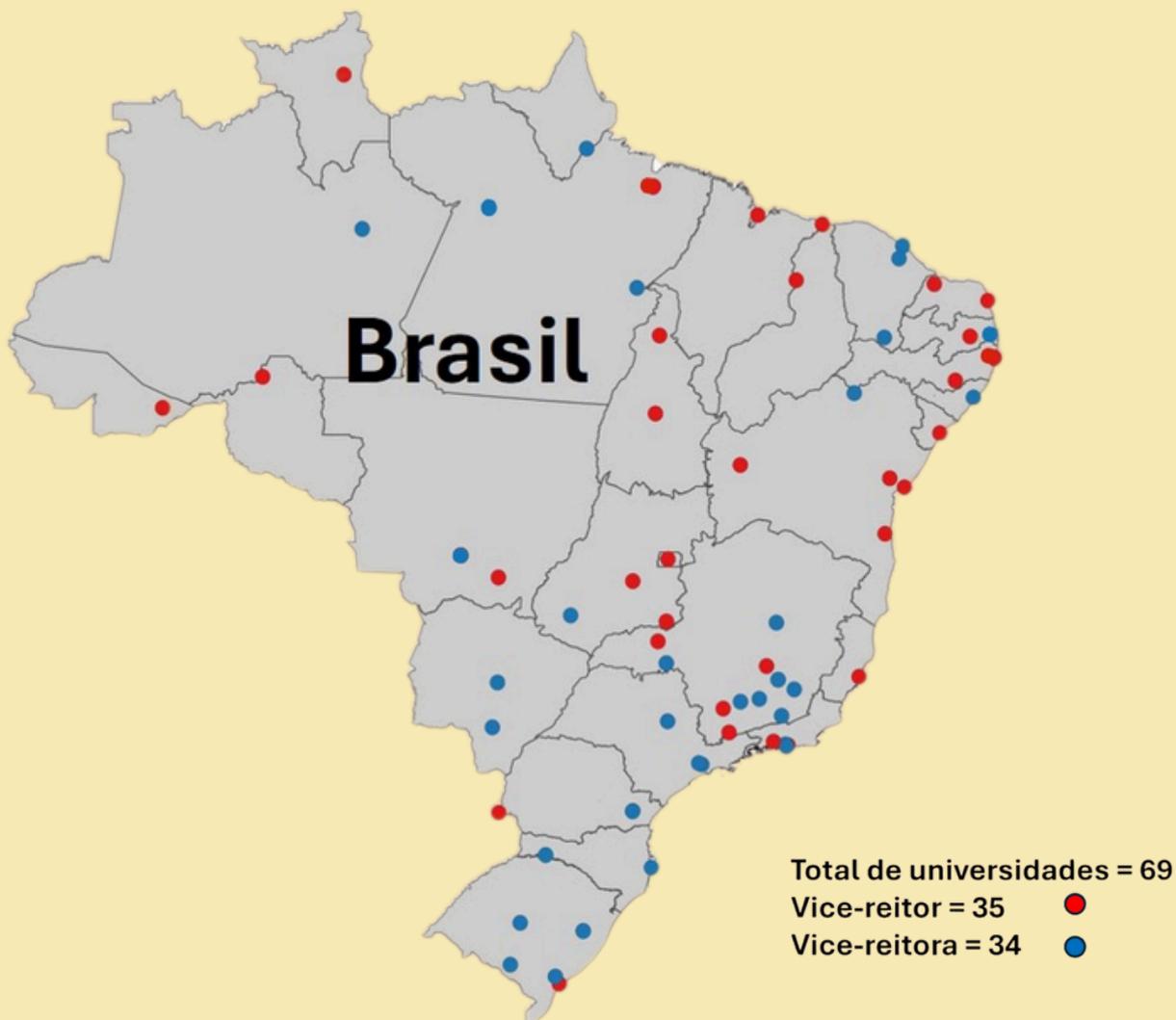
O percentual de mulheres ocupando os cargos de vice-reitora é de 49,28%, o mais próximo do percentual de homens entre os três cargos pesquisados.

DIAGNÓSTICO

BRASIL

VICE-REITOR

Índice de Paridade de Gênero (IPG)



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

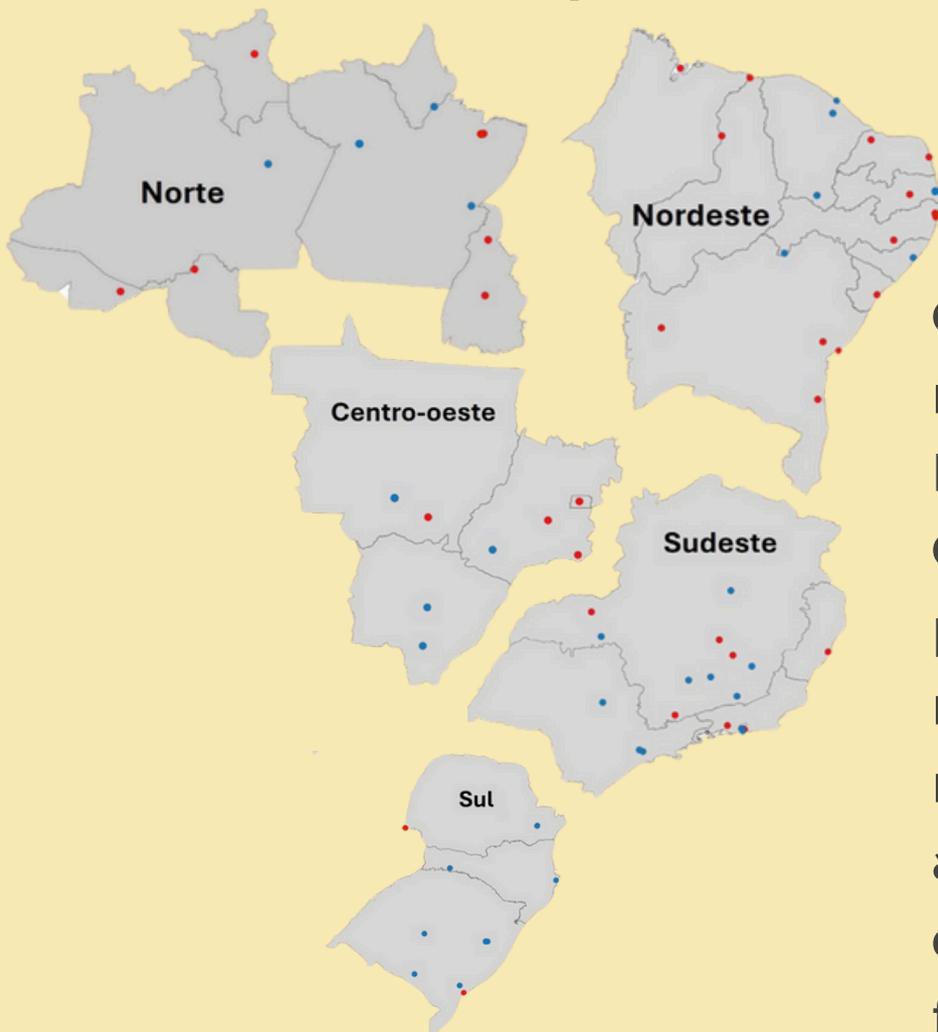
O IPG foi de 0,97 para o cargo de Reitor. Isso demonstra uma paridade entre os gêneros, embora esteja próximo do limite mais baixo dessa representatividade (0,97 a 1,03).

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

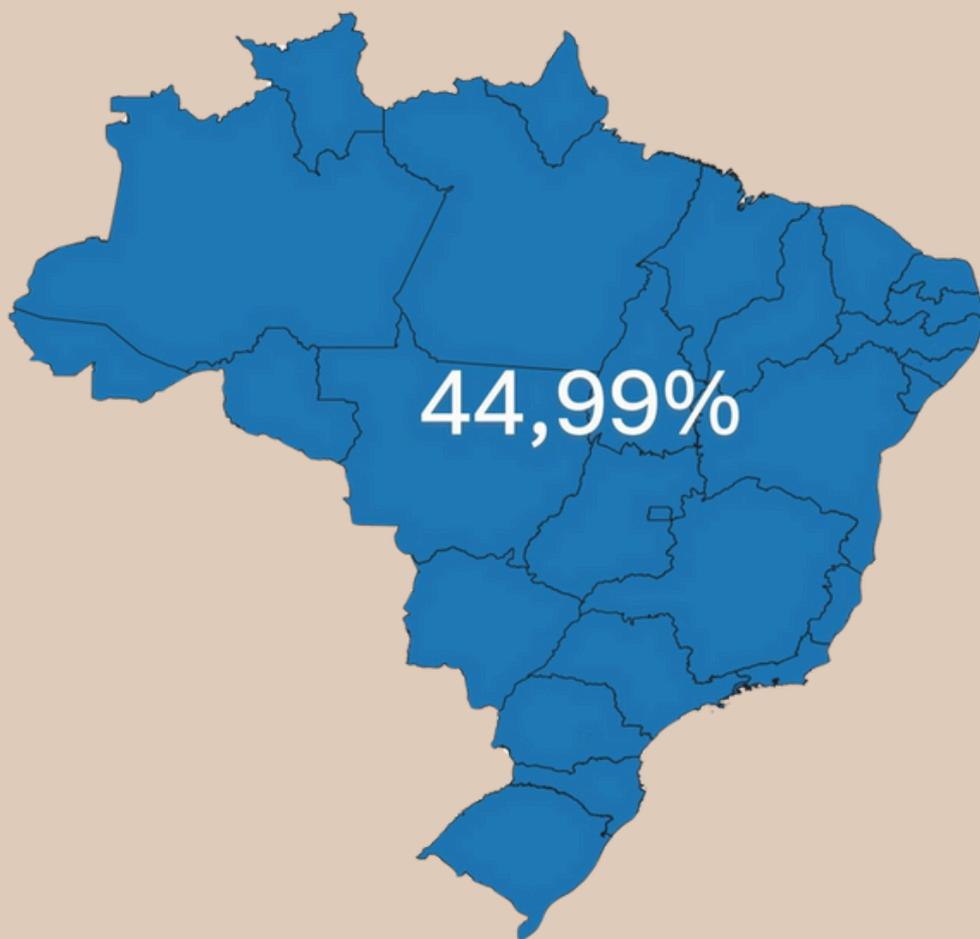
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2024).

DIAGNÓSTICO

BRASIL

PRÓ-REITOR

2024



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

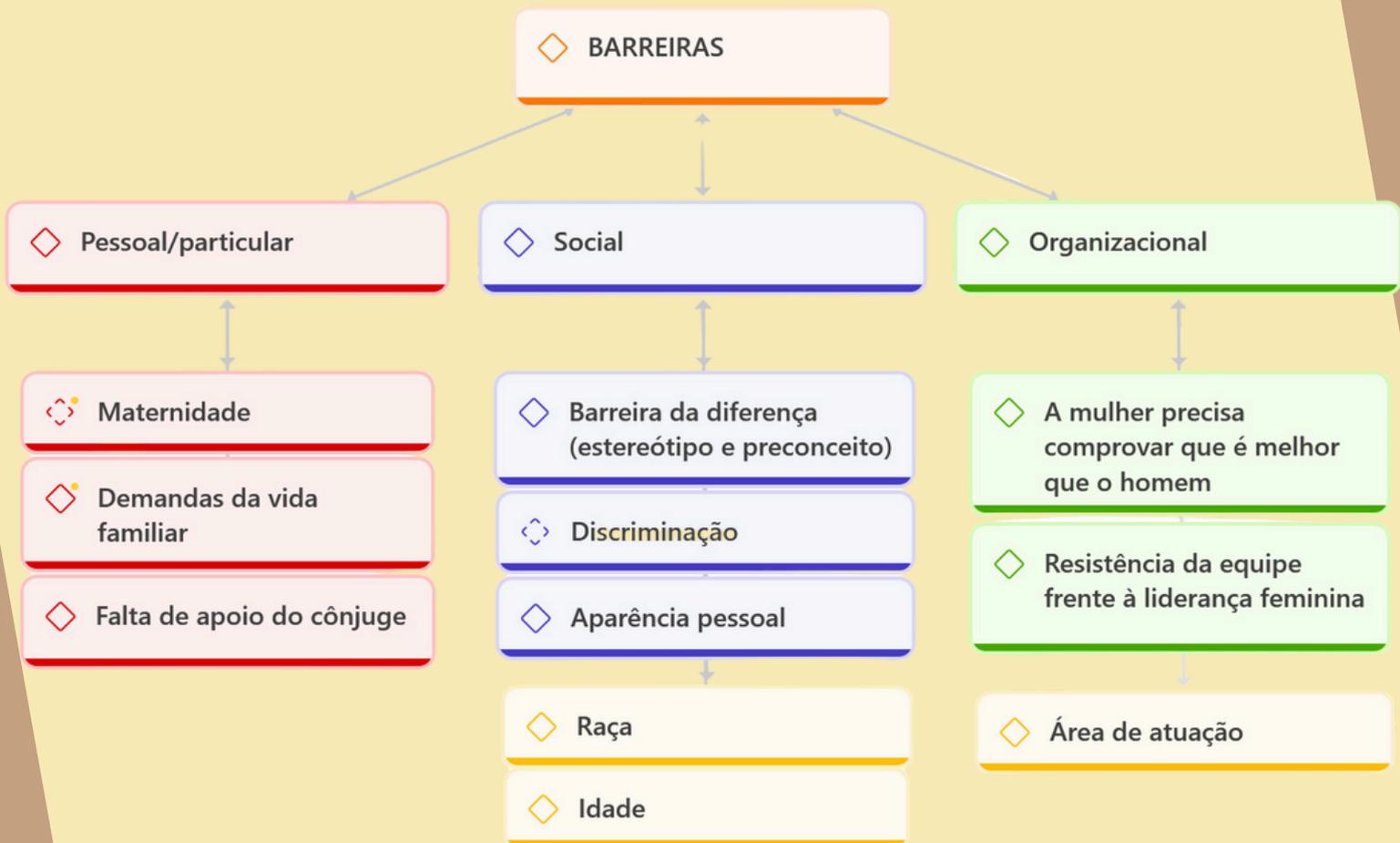
REGIÃO	SIGLA	IPG	SITUAÇÃO
Centro-oeste	UnB	1,00	Paridade
Nordeste	UFC	1,00	Paridade
	UFCA	1,00	Paridade
	UFMA	1,00	Paridade
	UFRN	1,00	Paridade
Sul	FURG	1,00	Paridade
	UFTPR	1,00	Paridade

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

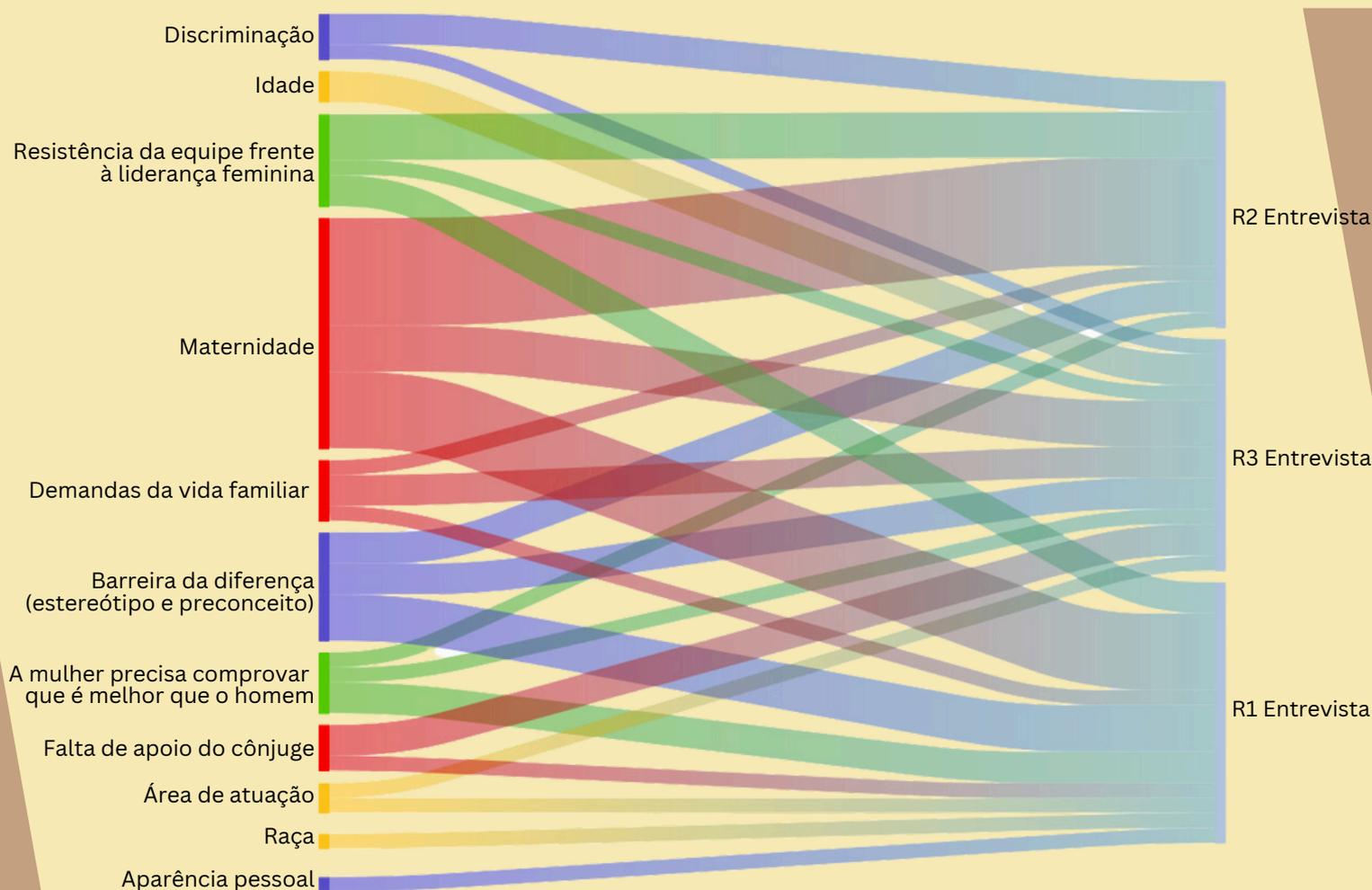
BARREIRAS PARA A OCUPAÇÃO DOS ALTOS CARGOS

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.

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.

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.

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.

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

PROF^a. DRA. ANGELA CRISTINA ROCHA DE SOUZA
Orientadora

angela.souza@ufrpe.br

PROF^a. 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 Bortolucci; 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.