



A PRESENÇA FEMININA NOS CARGOS DE LIDERANÇA EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: ASPECTOS SOCIAIS E POLÍTICOS

Romilda Aparecida da Silva¹
Nanci Stancki da Luz²

Resumo: Este artigo, resulta da dissertação intitulada “A participação feminina em cargos de direção em uma Instituição de Ensino Superior” defendida no ano de 2025, no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Linha Tecnologia e Trabalho na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O objetivo deste artigo foi analisar os avanços e desafios da ascensão de mulheres em cargos de gestão nas instituições federais de ensino superior. Para tanto, focamos na discussão conceitual e nos aspectos políticos que orientam a gestão universitária na perspectiva de gênero. A análise foi realizada com base em documentos como o Relatório “Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil” (IBGE, 2024), o III Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM), o Programa Nacional de Treinamento do Servidor Público (PNTS) e o “Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – 2023-2024”. A conclusão aponta que, embora os documentos proponham políticas institucionais avançadas para a promoção da equidade de gênero, as ações práticas ainda são incipientes, refletindo uma cultura de divisão sexual do trabalho que mantém as mulheres em cargos de menor prestígio, mesmo em contextos onde sua presença tem aumentado.

Palavras-chave: Gênero, Divisão Sexual do Trabalho, Gestão nas Universidades, Mulheres na liderança, Políticas Institucionais.

¹Silva, Romilda. lattes.cnpq.br/0727685117821917. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, Paraná, Brasil. E-mail: rommyufpr@gmail.com

² Luz, Nanci Stancki da. lattes.cnpq.br/4274116207418522. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Curitiba, Paraná, Brasil.

INTRODUÇÃO

Os avanços conquistados pelas mulheres no espaço público são verificados ao longo do tempo, seja na qualificação educacional e profissional, no aumento dos direitos sociais e políticos, na maior autonomia nas escolhas afetivas, na criminalização da violência doméstica ou na liberdade de expressão, entre outros. Entretanto, tais conquistas não foram suficientes para promover a equidade entre homens e mulheres nos espaços de trabalho, principalmente no que se refere à ascensão na carreira e ocupação de cargos de maior poder decisório (Picanço, 2005).

No serviço público, o ingresso segue os princípios constitucionais da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade e da eficiência (Brasil, 1988), o que em tese, denota uma perspectiva democrática e equânime. No entanto, quando se trata da ocupação feminina dos cargos de maiores níveis institucionais, a segregação vertical e horizontal permanece presente, principalmente nos setores e cargos de liderança, que são tradicionalmente dominados pelos homens (Bautista *et al.*, 2022).

Autoras como Rocha (2006, 2018), Herrera (2019), Silva (2020) e Silveira (2020) realizaram estudos sobre a presença de mulheres nos níveis gerenciais nas diversas instituições públicas das esferas Municipal, Estadual, Federal e outros órgãos ligados à Ciência, evidenciando as possíveis causas que promovem a assimetria de gênero nos cargos de liderança e a diferença no rendimento salarial entre homens e mulheres.

Com base nessas produções, notamos que, nos últimos anos houve o aumento no nível de formação acadêmica das mulheres, na sua inserção no mundo do trabalho em diversos espaços e áreas ocupacionais e uma maior participação em cargos de liderança. Entretanto, a atividade laboral feminina permanece condicionada às barreiras sociais que interferem nas suas trajetórias e ascensão profissional, a exemplo da divisão sexual do trabalho. (Hirata, 2005).

Neste artigo focamos na discussão conceitual e nos aspectos políticos que orientam a gestão universitária e a ocupação de servidoras da carreira docente e técnica-administrativa nos cargos de liderança, nos níveis de reitoria, vice-reitora, pró-reitoria e direção de setores acadêmicos. Trata-se de uma análise bibliográfica, realizada a partir dos seguintes documentos: Relatório “Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2024), do III Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM, 2013) Programa Nacional de Treinamento do Servidor Público (PNTS, 1993), “Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – 2023-2024” (Ethos, 2024).

Trabalho na Contemporaneidade e as mulheres na gestão pública

As condições do trabalho feminino se apresentam de forma precarizada, com fragilidade dos direitos sociais, resultado de trabalhos parciais, terceirizados e pouco qualificados. Apesar do incremento e modernização das tecnologias domésticas, a relação das mulheres frente as responsabilidades domiciliares não tiveram alteração significativa; ao contrário, essa relação permanece consolidada e centralizada. Na compreensão da autora, a globalização também “tornou mais nítida a desigualdade, a diversidade e a heterogeneidade entre os sexos, as classes sociais e as raças” (Hirata, 2022, p. 57).

A organização do trabalho feminino, marcada pela dupla jornada e responsabilidade pelas tarefas de cuidado e domésticas, afeta a vida das mulheres trabalhadoras e sua carreira, especialmente para aquelas que não podem contratar serviços de apoio. Federici (2019) destaca que o trabalho reprodutivo feminino é essencial para o funcionamento do capital, pois

envolve não apenas atividades como a limpeza e o cuidado, mas também garante uma força de trabalho sólida e disciplinada em todos os níveis do capitalismo.

Nesse contexto, essa relação de subordinação e poder deve ser pensada algo espalhado nas relações sociais, visto estar presente em diversas partes e em distintos períodos históricos conhecidos. O conceito de gênero formulado por Scott (1989) oferece elementos para entendermos o aspecto relacional dos papéis sexuais dos homens e mulheres, nas várias sociedades e épocas, a partir das construções sociais dessa dualidade. Assim a autora define gênero:

O gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder. As mudanças na organização das relações sociais correspondem sempre à mudança nas representações de poder, mas a direção da mudança não segue necessariamente um sentido único. Como elemento constitutivo das relações sociais fundadas sobre diferenças percebidas entre os sexos (Scott, 1989, p. 21).

A legitimação do poder, baseada nas relações de gênero, está intrinsecamente vinculada ao poder econômico e político. Esse poder é produzido e moldado por meio de códigos morais e culturais, que não são naturais ou biológicos, mas sim estruturados e consolidados nas construções sociais. À medida que essas condutas são percebidas como corretas e naturais, elas se tornam mais previsíveis e suscetíveis ao controle. E, nesse contexto, apenas os indivíduos ativos e engajados nesse processo possuem a capacidade de modificar, abolir ou superar o modelo vigente (Berger; Luckmann, 1985).

Para Scott (1989), a relação hegemônica de poder, fundamentada na dominação/opressão do homem sobre a mulher está presente nos diversos espaços, determinada pela doutrinação religiosa, educacional, política, científica e jurídica, resultando em uma única via nas relações que cabe às mulheres: a posição de inferiorização. A hierarquização entre os gêneros favorece os homens e está intimamente vinculada à propriedade privada. Mudanças nas relações familiares estabelecidas na figura masculina, como o detentor do papel social de superioridade, resultaria na modificação dos estratos laborais e de poder e, conseqüentemente, em toda a estrutura social. Nesse contexto, o capital tem utilizado diversas justificativas para explicar as disparidades salariais entre homens e mulheres, a exemplo, as diferentes qualificações, a formação educacional, o engajamento na carreira, a produtividade, entre outros.

Antunes (2005) afirma que o trabalho contemporâneo permanece com a centralidade na dimensão econômica, ao mesmo tempo em que considera a existência de interconexões e transversalidades simbólicas representadas nesses espaços, ou seja, uma concepção ampliada do trabalho. E, dentre as conseqüências da acumulação capitalista baseada na reengenharia do capital, destaca-se a expansão do trabalho feminino.

Sobre a centralidade do trabalho, Hirata (2022) esclarece que há a necessidade de trazer ao centro do debate as questões materiais que permeiam a práxis feminina no mundo do trabalho, dentre essas, as relações sociais de produção e reprodução. A autora ainda problematiza as conseqüências sofridas pelas mulheres na distribuição desigual do trabalho doméstico e das atividades do cuidado, tornando as condições laborais desfavoráveis às mulheres.

Para Kergoat (2010), o caráter histórico e consolidado da divisão sexual do trabalho promove uma dicotomia entre os sexos, hierarquizando socialmente as responsabilidades entre homens e mulheres. As assimetrias horizontais e verticais da participação das mulheres

no mundo do trabalho refletem, por exemplo, as desigualdades salariais e as responsabilidades do trabalho doméstico.

A sociedade moderna não tem conseguido romper com a representação dicotômica sobre os lugares de homens e mulheres. E, de maneira exponencial, as mulheres têm se responsabilizando pela provisão financeira e pelos encargos domésticos, muitas vezes limitando o seu crescimento profissional (Araujo; Scalón, 2005). Assim, a ascensão profissional das mulheres se revela restrita ou limitada, resultado do fenômeno conhecido como teto de vidro ou cristal. Este conceito se refere aos obstáculos que dificultam a ascensão das mulheres na hierarquia profissional, a partir de aspectos socioculturais, nem sempre perceptíveis, que acentuam a discriminação e o preconceito do trabalho feminino.

Algumas barreiras para ascensão funcional, pela dificuldade encontrada para serem transpostas, configurando-se como verdadeiros tetos de pedra, quebráveis sim, mas exigindo mais esforço e organização das mulheres, pois se tais obstáculos fossem enfrentados individualmente, dificilmente seriam ultrapassados. [...] grande parte das barreiras que a mulher enfrenta no mercado de trabalho nem sempre é explicitada. [...], mas por processos que mascaram a discriminação e o preconceito e se refletem em uma maior valorização do trabalho masculino (Gitahy; Luz, 2016, p. 71-72).

Dadas as condições da prática laboral e as formas de inserção no mundo do trabalho, o conceito de gênero contribui para a compreensão dos impactos da reestruturação produtiva, quando consideradas as oportunidades deferidas aos homens e às mulheres. Ele não apenas questiona, mas evidencia que nos setores, nas empresas ou nas atividades domiciliares a atuação masculina e feminina se apresenta de forma distinta e desigual (Hirata, 1998).

As assimetrias no mundo do trabalho feminino são corroboradas pelos dados apresentados no Relatório “Estatísticas de Gênero - Indicadores sociais das mulheres no Brasil”, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2024) sobre a participação das mulheres nos cargos gerenciais. Segundo esse Relatório, no ano de 2022, entre as 2.455 pessoas entrevistadas que ocupavam cargos de nível gerencial, 965 eram mulheres, representando 39,3% dessa população. Em um comparativo entre as Grandes Regiões, a maior representação feminina em número absoluto (das 1331 pessoas entrevistadas, 561,68 eram mulheres), como em cargos gerenciais (42,2%) foi identificada na região Sudeste; a menor representação está localizada na região Centro-Oeste, com uma representatividade feminina de 33,8% em uma população global de 201 pessoas (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024).

As maiores remunerações para os cargos gerenciais foram verificadas nas regiões Sul e Centro-Oeste. No entanto, nessas regiões, a diferença salarial com desvantagem para as mulheres é de até 30% do valor de remuneração retribuída. Nas regiões Nordeste e Sudeste, as mulheres ainda recebem salários menores do que os homens, mas a diferença cai para até 10%. Somente na região Norte foi verificada a vantagem salarial (9,1%) retribuída às mulheres (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024).

A partir dos dados do Relatório do IBGE (2024), percebemos que as regiões de maior concentração de renda são as que apresentam maiores disparidades salariais. Rodrigues (2023) considera que a desigualdade de remuneração entre os gêneros não decorre somente da complexidade da formação dos fatores salariais e das condições de ascensão na carreira; essa assimetria encontra um lugar de referência envolta em aspectos sociais pouco suscetíveis às mudanças.

O Instituto Ethos (2024) realizou uma pesquisa sobre o perfil social, racial e de gênero em 131 grandes empresas brasileiras com mais de 5.000 trabalhadores e trabalhadoras. Os

resultados demonstraram um aumento da população feminina nos quadros funcionais. No entanto, a representatividade nos níveis hierárquicos de maior influência, maior responsabilidade e melhor remuneração permanecem incipientes.

No que se relaciona às ações afirmativas para o alcance da equidade de gênero, a pesquisa do Instituto Ethos (2024) revelou que 67 empresas desenvolvem ações ou políticas institucionais para a ampliação da participação de mulheres em cargos de liderança. No entanto, ao apresentar os números de homens e mulheres nos cargos de maiores níveis hierárquicos, constatamos que a equidade de gênero está distante de se tornar uma realidade, como podemos verificar na tabela abaixo.

Tabela 1- Distribuição por Gênero nos Níveis Hierárquicos no ano de 2023

Gênero nos níveis hierárquicos		
Nível	Homens	Mulheres
Conselho de Administração	81,4	18,6
Quadro Executivo, Diretoria	72,6	27,4
Gerência	62,7	37,3
Supervisão, Chefia, Coordenação	61,4	38,6

Fonte: Tabela elaborada pela autora (2024), a partir das informações publicadas no documento “Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – 2023-2024” (Instituto ETHOS, 2024, p. 16).

A partir dos dados apresentados, o Instituto Ethos (2024) realiza a seguinte análise:

A baixa representatividade das mulheres em cargos de liderança e de maior poder de decisão nas empresas continua sendo uma questão premente no Brasil e no mundo. O relatório Global Gender Gap Report 2024, publicado pelo Fórum Econômico Mundial, revela que, em termos globais, as posições de alta liderança permanecem amplamente inacessíveis para as mulheres, refletindo o fenômeno conhecido como “degrau quebrado”. Segundo o relatório, a ascensão do nível inicial até o nível executivo é marcada por uma diferença de 21,5 pontos percentuais na representação feminina em relação à masculinas (Instituto Ethos, 2024, p.18).

A disparidade de gênero nos espaços de liderança evidencia que as mulheres são, majoritariamente, educadas de maneira a acreditar que possuem características que as tornam naturalmente mais aptas para determinadas atividades laborais. Entretanto, a ideia da existência de ocupação tipicamente feminina é a reprodução de um sistema patriarcal capitalista que por meio da diferenciação hierárquica entre os sexos, atribui às mulheres um baixo prestígio social e as submete aos trabalhos mais precarizados e desvalorizados (Cisne, 2015).

As instituições empregatícias são, em grande medida, sistemas sociais criados e dominados por homens, numa constante interação social que impõe suas diretrizes, seus valores, suas normas e as formas de preconceitos existentes na sociedade. Por sua vez, as mulheres quando inseridas nesses espaços respondem às mesmas regras de condutas ali praticadas, com poucas oportunidades para exercer práticas de liderança (mediação de conflitos, negociação, competição, entre outras), resultado de uma construção social que desde a socialização/educação determina que homens e mulheres possuem comportamentos, expectativas e prioridades distintas (Heller, 2003).

Ibáñez *et al.* (2022) no seu estudo sobre as mulheres que atuam nos campos de trabalho dominados por homens (informática, mecânica de automação, setor da construção civil, setor portuário, ferroviário, de aviação comercial e da polícia nacional) demonstra que os mecanismos que promovem a segregação feminina nos espaços laborais se apresentam em 3 níveis distintos: estrutural, profissional e organizacional. a) No nível estrutural, a interferência se manifesta por meio da propriedade (Estado/família), do sistema educativo e dos setores econômicos; b) no nível profissional, as dificuldades são identificadas na realização de cursos formativos de algumas profissões e até mesmo o ingresso de mulheres, por exemplo, o trabalho de estiva, realizado nos portos marítimos; c) no nível organizacional, a imagem, o estereótipo e a estética institucional estão atrelados ao gênero, por exemplo, os uniformes usados pelos pilotos de companhias aéreas, que são confeccionados a partir dos modelos utilizados pela elite militar.

No que se refere ao sistema educativo, a definição e a escolha das profissões estão intrinsecamente relacionadas à manutenção da segregação das mulheres na vida profissional. Embora já existam ações para o incentivo de mais estudantes mulheres nas áreas de tecnologia, mecânica e matemática, o acesso ao mercado de trabalho para essas profissões continua sendo restrito (Ibáñez *et al.*, 2022).

Na administração pública, a estabilidade empregatícia e a garantia de direitos sociais contribuem para que as mulheres, em especial as brasileiras, procurem se inserir nesses espaços (Santos *et al.*, 2019). Entretanto, no que diz respeito à diferença de gênero, as formas de segregação seguem os mesmos princípios da administração privada: dificuldades no acesso aos cargos de relevância institucional e política, disparidades salariais, resistência de subordinação à liderança feminina, a conciliação da vida profissional com as responsabilidades familiares, entre outras (Miltersteiner *et al.*, 2020).

O Decreto 93.277 de 19 de setembro de 1986 institui a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), com o objetivo de “planejar, promover, coordenar e avaliar as atividades de formação, aperfeiçoamento e profissionalização do pessoal civil de nível superior da Administração Federal” (Brasil, 1986, s.p).

A ENAP assume papel estratégico no processo de valorização e profissionalização dos servidores públicos; na consolidação de padrões de eficiência e níveis elevados de produtividade; no estabelecimento de um sistema baseado no mérito para ingresso, progressão e promoção no serviço público; na recuperação da competência, da responsabilidade, da ética e da equidade no exercício da função pública; e na garantia da continuidade e eficácia das atividades do Estado. (Enap, 1993, p.14-15).

No ano de 1993 foi lançado o Programa Nacional de Treinamento do Servidor Público (PNTS), cujo objetivo era a qualificação e a profissionalização dos servidores, no intuito de elevar os níveis de eficiência e eficácia da ação governamental. Dentre os grupos de pessoal que seriam alcançados pelo Programa, um deles tinha como público-alvo os dirigentes dos órgãos da administração pública federal, com propostas de capacitação nos diversos temas afins à administração pública. Entre as propostas, um dos cursos tratava sobre o desenvolvimento gerencial com a finalidade de “Desenvolver conhecimentos e habilidades aplicados à função gerencial, a partir da análise, discussão e simulação das diferentes dimensões do seu trabalho” (Enap, 1993, p. 55). No documento estão listadas as seguintes abordagens:

1. Dimensão institucional: Conceitos e teorias gerais de administração; Organização político-administrativa do setor público; Análise das políticas

governamentais; Marketing institucional. 2. Dimensão psicossocial: Modelos de gerência participativa; características e habilidades pessoais do gerente; o Gerente como promotor do desenvolvimento de equipes; Comunicação no nível das pessoas e dos diferentes estratos da organização (Enap, 1993, p. 56).

Considerando o item 2, referente à dimensão psicossocial do PNTS, que trata das características e habilidades pessoais do gerente, Menezes *et al.* (2013, p. 4) afirmam “que no ambiente de trabalho, a masculinidade é colocada positivamente a serviço da administração, já que é por meio de construções de subjetividades supostamente vinculadas ao masculino que as organizações são administradas”. As autoras esclarecem que embora esteja ocorrendo um aumento da presença das mulheres em cargos de liderança e uma valorização dos atributos comportamentais femininos (cooperatividade, humanismo, sensibilidade e criatividade), “as relações de gênero devem ser pensadas como um conjunto de atributos ligados não apenas ao sexo, mas também ao lugar que o sujeito ocupa no espaço social” (Menezes *et al.*, 2013, p. 4).

Santos *et al.* (2019) realizaram um estudo com mulheres em cargos gerenciais de instituições privadas e públicas, no intuito de verificar se a carreira pública oferece condições favoráveis às mulheres, a partir de um comparativo entre as executivas e as servidoras que atuam em cargos de liderança. Dentre as 475 servidoras participantes, no que se refere às atividades do cuidado, evidenciou-se que o serviço público de fato proporciona maiores condições de conciliar essas atividades com a vida profissional, ao mesmo tempo em que corrobora com a “construção da identidade feminina a partir do mundo doméstico, pois das servidoras é ‘esperado’ (socialmente) que se dediquem mais aos filhos, já que têm maior flexibilidade de horários de trabalho” (Santos *et al.*, 2019, p. 114).

Referente à ascensão profissional, o estudo comprovou que as mulheres estão cada vez mais capacitadas e qualificadas, como também se sentem mais empoderadas para ocupar cargos estratégicos de liderança. Mesmo assim, o acesso a esses cargos acontece de maneira restritiva, não dependendo apenas da qualificação e das oportunidades apresentadas (Santos *et al.*, 2019).

A ascensão profissional de homens e mulheres é influenciada por uma série de fatores interligados, entre os quais se destacam o capital humano, as condições socioeconômicas, a dinâmica familiar e os investimentos na carreira. Estes elementos, muitas vezes, atuam distintamente para cada gênero, pois ao compararmos as condições sociais e históricas do mercado de trabalho, torna-se evidente que as mulheres enfrentam barreiras significativas na busca pela excelência em suas respectivas carreiras (Carvalho *et al.*, 2010).

Carvalho *et al.* (2010) esclarecem que as dificuldades da ascensão profissional feminina em parte podem ser atribuídas ao fato de que os homens tendem a dispor de um tempo maior para se dedicar ao fortalecimento de suas redes de relacionamento interpessoal, fato essencial para a busca de melhores oportunidades profissionais. Em contrapartida, as mulheres, frequentemente, priorizam o investimento de seu tempo no bem-estar familiar, o que pode limitar suas chances de ascensão na carreira. Quanto ao aspecto econômico, a própria inserção das mulheres no mercado de trabalho não oferece condições de crescimento na carreira, pois muitas das atividades femininas são precarizadas e subalternizadas.

A presença das mulheres na administração pública tem sido objeto de análise em diversos contextos e em diferentes esferas laborais, incluindo universidades, política e gestão da saúde. No âmbito internacional, o estudo realizado por Lussier e Rinfret (2005) buscou identificar os determinantes individuais que afetam a ascensão de homens e mulheres na carreira pública em Quebec. Os resultados da pesquisa indicaram que a carreira profissional das mulheres é marcada por uma lentidão progressiva, relacionada a preconceitos enfrentados

em profissões tradicionalmente consideradas masculinas, à assimetria salarial existente entre os gêneros e à percepção, entre os homens, de que as políticas de equidade de gênero proporcionam vantagens às mulheres.

No Brasil, a Secretaria de Políticas para as Mulheres, do Governo Federal, por meio do III Plano Nacional de Políticas para as Mulheres (PNPM), anos 2013-2015, informa que entre os seus princípios norteadores está o alcance da autonomia das mulheres; a igualdade de gênero em todos os âmbitos; o combate a todas as formas de discriminação; a participação ativa das mulheres frente às políticas públicas (Brasil, 2013).

O PNPM considera a transversalidade, por meio de políticas de gênero, como uma estratégia de transformação dos espaços cristalizados de opressão e invisibilidade das mulheres dentro do aparato estatal. Consta no plano que,

Por meio da gestão da transversalidade é possível a reorganização de todas as políticas públicas e das instituições para incorporar a perspectiva de gênero, de modo que a ação do Estado como um todo seja a base da política para as mulheres. Na elaboração de todas as políticas públicas, em todas as suas fases, deve ser perguntado: como é possível contribuir para sedimentar a igualdade de gênero? (Brasil, 2013, p. 10).

No capítulo I do PNPM, que trata sobre a Igualdade no mundo do trabalho e a autonomia econômica, está informada a necessidade de políticas contínuas para o enfrentamento da desigualdade entre homens e mulheres, com o desenvolvimento de “ações para a inserção e permanência das mulheres no mercado de trabalho, especialmente em profissões não tradicionais com o objetivo de diminuir a diferença de rendimentos” (Brasil, 2013, p. 14).

As ações para o fortalecimento e participação das mulheres nos espaços de poder e decisão estão descritas no capítulo 5 do PNPM, por meio da criação de ações afirmativas, como mecanismos que contribuem para o enfrentamento ao “modelo patriarcal que associa aos homens o direito ao espaço público, a não valorização das trajetórias políticas das mulheres e a sobrecarga do cuidado com a família que recai ainda sobre as mulheres” (Brasil, 2013, p. 53).

Assim, as políticas públicas para o alcance da equidade de gênero na administração pública vêm na perspectiva de garantir os direitos das mulheres, como também modificar as estruturas sociais das relações de gênero.

Gênero na Gestão Universitária

Nas Universidades Federais e na Rede Federal de Ensino Superior, as mulheres estão presentes nos diversos espaços, seja como discente de ensino técnico, graduação ou pós-graduação, docente do magistério superior, docente do ensino básico técnico tecnológico, docente nos programas de especialização *lato* e *stricto sensu* ou na carreira técnica em educação (Brasil, 2023).

Sem exceção, as diretrizes de funcionamento das universidades brasileiras estão pautadas nos princípios da defesa da democracia, na promoção formativa para o alcance da igualdade entre os sujeitos, no protagonismo cidadão, na liberdade de conhecer, ensinar e propagar o pensamento, a arte e o saber. Os princípios educacionais também defendem a

pluralidade e a diversidade humana, linguística e cultural, como também a gestão democrática do ensino (Brasil, 1996).

No sítio eletrônico do Painel Estatístico de Pessoal do Governo Federal está informado que no mês de dezembro de 2023, o quadro permanente de servidores e servidoras ativos das instituições federais de ensino superior totalizava 205.585 pessoas. Dessa população, 98.157 era mulheres e 107.428 homens, uma diferença de pouco mais 10% entre os sexos (Brasil, 2023).

O modelo organizacional do ensino federalizado é estruturado por regras jurídicas impessoais de caráter universalista que garantem a isonomia de atuação entre homens e mulheres. Nesse contexto, os critérios de funcionamento são transparentes e de domínio público, incluindo as regras de ingresso na carreira, a remuneração de acordo com o cargo exercido, a titulação necessária para o exercício da função, os prazos para progressões obrigatórias e o tipo de vínculo profissional, entre outros (Brasil, 2012).

Os cargos de maiores níveis nessas instituições são denominados como cargos de direção (CD) e instituídos por níveis (1 ao 4). Nessa configuração, o CD1 é destinado ao dirigente máximo institucional, Reitor ou Reitora, e a partir do nível CD2 ocorre uma variação de nomenclaturas: (vice-reitor/a, assessor/a especial, chefe de gabinete, pró-reitor/a, diretor/a geral, diretor acadêmico, entre outros); CD3 (superintendente, diretor/a de unidade de ensino, diretor de Instituto, diretor de Centro, entre outros); CD4 (gerentes, chefes de departamentos, coordenadores/as, assessores/as, dentre outros) (Brasil, 2023).

Embora a gestão universitária seja realizada de forma autônoma e o acesso aos cargos nos maiores níveis institucionais esteja sob o controle dos próprios docentes num sistema de gestão colegiada, a estrutura dominante reflete a dicotomia polarizada que foi construída socialmente entre homens e mulheres, e pelas relações hegemônicas de poder. Ou seja, a sociedade realiza uma delimitação precisa dos campos de atuação das mulheres, da mesma forma como determina os lugares destinados aos homens (Vaz, 2013).

Quando comparados servidores e servidoras ocupando os cargos de maiores níveis salariais e de poder decisório, no mês de dezembro de 2024, identificamos 8.757 distribuídos entre os seguintes cargos, por gênero: CD1 (74 homens e 33 mulheres); CD2 (462 mulheres e 862 homens); CD3 (860 mulheres e 1.444 homens) e CD4 (2.162 mulheres e 2.860 homens) (Brasil, 2023). Das gestões analisadas no ano da pesquisa nas 69 universidades federais existentes, 17 contavam com mulheres no cargo de Reitora e outras 21 tinham mulheres como Vice-Reitoras, representando, respectivamente, 24% e 30% da ocupação desses cargos. (Brasil, 2023).

Já nos Institutos Federais a representação na Reitoria apresenta um índice um pouco mais elevado, chegando a 30% da ocupação do cargo de maior nível institucional por mulheres. Embora se considere importante a representatividade das mulheres nesses cargos de maiores níveis hierárquicos, somente em 2 universidades brasileiras, a Universidade Federal de São Carlos e a Universidade Federal de Pelotas, a ocupação feminina está presente em ambos os cargos de Reitora e Vice-Reitora (Brasil, 2023).

A partir da evidência da ocupação dos cargos de reitor e vice-reitor nas universidades, percebemos que as instituições federais de ensino superior seguem um modelo de administração patriarcal, consolidado e estabelecido nos traços e características construídas socialmente que dificultam a ascensão feminina nos espaços de decisão. A prática gerencial nessas instituições está relacionada à divisão hierárquica do trabalho, e muitas questões associadas ao trabalho feminino ainda permanecem veladas por diversos estigmas, a exemplo, a dificuldade de os homens aceitarem a posição de subordinação à mulher (Kanan, 2010).

Moschkovich e Almeida (2015) afirmam que as ocupações feminizadas promovem uma interferência no acesso aos cargos de maiores níveis da carreira, devido às barreiras horizontais e verticais que limitam a ascensão aos cargos de direção. Além disso, as mulheres que atuam em determinadas carreiras ou áreas de conhecimento enfrentam maiores dificuldades de ascensão profissional.

Para além dos estereótipos associados à liderança, tanto na gestão pública quanto na privada, as barreiras impostas pelo teto de vidro refletem fortemente na ascensão profissional das mulheres. Embora o serviço público ofereça, em tese, maiores possibilidades de progressão na carreira, evidencia-se a cultura institucional predominantemente masculina, simbolizada, por exemplo, pelas paredes decoradas com fotos de gestões lideradas por homens (Marcon *et al.*, 2022).

Liguori (2015) destaca os comportamentos comumente identificados em reuniões ou outros eventos com a participação de homens e mulheres. Dentre os citados na literatura está o *manterrupting*, que se trata da interrupção sistemática das falas das mulheres; o *bropropriating*, apropriação ou validação de ideias pelos homens; e o *mansplaining*, que é ato de desmerecer o conhecimento de uma mulher ou tratá-la intelectualmente de forma inferior.

Outras áreas do meio acadêmico também refletem o *status* da baixa representativa das mulheres. A Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino (ANDIFES) foi criada no ano de 1989 e nos 32 anos de existência, seis mulheres foram eleitas para ocupar o cargo de presidência e duas no cargo de vice-presidente (Andifes, 2023). O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), fundação pública vinculada ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação foi criada no ano de 1951, desde a sua criação até o momento atual, duas mulheres ocuparam os cargos de vice-direção (Brasil, s.d.).

Considerando o aspecto político do acesso aos cargos de maior nível institucional nas universidades federais, Ésther (2011), em um estudo sobre as competências gerenciais dos reitores de universidades federais, identificou que a maioria dos entrevistados considerou a habilidade política uma das competências centrais para a ocupação de cargos de gestão, diante da necessidade de os dirigentes atuarem politicamente junto aos vários órgãos vinculados ao sistema de ensino público superior.

A ANDIFES destaca o “caráter tridimensional que a posição de reitor ou reitora traz em si: uma vertente eminentemente política, outra essencialmente acadêmica e uma terceira, gestora”. De acordo com essa Associação, as características essenciais para exercer o cargo de reitor são: possuir uma liderança política e acadêmica, associada à experiência em alta gestão (Andifes, 2023, s.p).

A condição restritiva das mulheres ainda é de difícil resolução, pois persiste a manutenção e naturalização da marginalização e exclusão da atuação feminina na vida pública, pois comumente exercem papéis secundários, evidenciando essa sub-representação (Soares, 2003).

Além disso, a resistência a mudanças estruturais é outro aspecto que dificulta a superação dessas condições restritivas. Leis e políticas públicas que promovem a igualdade de gênero podem existir, mas sua efetividade depende da vontade política e do comprometimento da sociedade como um todo para implementar e fortalecer essas iniciativas (Almeida, 2014).

A participação política das mulheres nas instituições de ensino superior está permeada de fatores que vão além da capacidade técnica para exercer a função à qual está concorrendo. Pois, “para as mulheres que assumem cargos gerenciais, ainda há outros desafios além daqueles advindo do trabalho. Para elas, tradicionalmente, ainda há a responsabilização pelas atividades do espaço privado” (Miranda, 2010, p. 13-14).

Miranda (2010, p. 83) evidencia em seu estudo que o processo de consulta pública nas instituições de ensino superior é semelhante às eleições partidárias, com a realização de uma escolha prévia entre os pares para aprovação da inscrição de chapas candidatas. “Nesse sentido, caso uma professora que deseje se candidatar não se sinta apoiada pelos pares a formar uma chapa para concorrer, pode ser que ela não se candidate”.

A gestão universitária apresenta desafios que extrapolam os limites institucionais e atingem o nível social da participação feminina nesses espaços. A falta de incentivo para a participação das mulheres nos processos eleitorais universitários contribui para a manutenção desse ciclo vicioso, como também com a naturalização e legitimação que o ser político é o homem e que as mulheres não têm interesse ou não possuem habilidades necessárias para atuarem nesses espaços (Biroli, 2020).

Segundo Scott (1989), a palavra política é cercada de vários significados: como atividade, a política é um ato de dirigir, governar, mobilizar, avaliar, planejar. Nas relações sociais, a política está voltada à manutenção ou contestação das relações de poder, nas práticas que reproduzem ou desafiam os sistemas estabelecidos, normativos, naturalizados. Nesse contexto, a autora evidencia que desde o movimento sufragista as mulheres estão inseridas no contexto político, mas foi a partir dos anos de 1960 que as atividades políticas das mulheres começaram a se destacar.

A conexão entre a história das mulheres e a política é ao mesmo tempo óbvia e complexa. Em uma das narrativas convencionais das origens deste campo, a política feminista é o ponto de partida. Esses relatos situam a origem do campo na década de 60, quando as ativistas feministas reivindicavam uma história que estabelecesse heroínas, prova da atuação das mulheres, e também explicações sobre a opressão e inspiração para a ação. (Scott, 1989, p.64).

Santos (2008) problematiza em seu estudo, a sub-representatividade política feminina no campo da Ciência e Tecnologia (C&T). Para a autora, existe uma falsa impressão de equidade de gênero no campo da ciência e tecnologia, em virtude da crescente presença das mulheres frente ao desenvolvimento de pesquisas. Entretanto, o campo científico brasileiro é marcado por uma relação de poder interna e externa, determinada pelas instâncias que definem as áreas com prioridade de financiamentos e pelas instituições e cientistas (com a predominância masculina) consagrados com representação política nacional e internacional nessa área.

Nesse contexto, é fundamental compreender as diversas condições e desvendar as múltiplas relações de poder entre os sujeitos, reconhecendo que a subordinação feminina é uma construção variável e contextualizada, que se modifica conforme o período em que é analisada. E, o desvelamento das assimetrias de gênero na gestão acadêmica contribui para que novos estudos sejam realizados, com outras perspectivas de abordagem e com novas lentes de observação, a fim de alcançar ou superar a desigualdade entre homens e mulheres nesses espaços.

METODOLOGIA

A discussão sobre equidade de gênero tem sido central nas agendas acadêmicas e políticas, especialmente a partir das contribuições de autoras feministas como Helena Hirata, Joan Scott, Danièle Kergoat e outras. Esses referenciais teóricos destacam a importância de

uma análise metodológica que não apenas descreva as desigualdades de gênero, mas também atue como um dispositivo para questionar e transformar as estruturas sociais e institucionais que as perpetuam.

Nesse contexto, este artigo foi construído a partir do recorte bibliográfico da pesquisa de mestrado, intitulada como “A participação feminina em cargos de direção em uma Instituição de Ensino Superior”, defendida no ano de 2025, no Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Linha Tecnologia e Trabalho na Universidade Tecnológica Federal do Paraná. A pesquisa realizada foi do tipo “Estudo de caso”, interdisciplinar de caráter empírico e qualitativo, entre os anos de 2010 a 2023, com a participação de servidoras do Regime Jurídico Único, da carreira de Docente (Professor do Magistério do Ensino Superior e Professor do Ensino Básico, Técnico e Tecnológico) ou da carreira de Técnico-Administrativos em Educação que ocuparam cargos de direção como Reitora, Vice-Reitora, Pró-Reitora e Diretora de Setor Acadêmico na Universidade Federal do Paraná, Campus Curitiba.

Cabe ressaltar que a pesquisa que deu origem a esse artigo foi inserida no sistema da Plataforma Brasil, sob o número CAAE 73349423.1.3001.0214, submetida e aprovada pelo Comitê de Ética da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como também pelo Comitê de Ética em Pesquisa das Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal do Paraná.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A análise da participação das mulheres em cargos de gestão revela uma sistêmica assimetria de gênero na ocupação dessas posições. A equidade numérica, por si só, não assegura a igualdade de gênero, visto que, a sub-representação feminina em altos cargos de decisão reflete uma sociedade que, historicamente, tem considerado a predominância masculina nessas esferas como um direito natural. Ressaltar a importância de incluir as mulheres na narrativa histórica vai além de um princípio de justiça; também possui um significado simbólico promovendo a visibilidade das questões de gênero nos diversos espaços sociais e desafiando os valores patriarcais que ainda permeiam a vida das mulheres. (UFPR,2022).

As relações sociais entre homens e mulheres marcadas pela divisão sexual do trabalho, continuam a sofrer transformações, mas de forma lenta e desigual. Isso se reflete nas mudanças nas dinâmicas do trabalho doméstico, especialmente em relação à autonomia das mulheres, que buscam maior liberdade em suas escolhas profissionais e uma maior consciência de seu papel tanto no espaço de trabalho quanto no ambiente familiar. Contudo, o poder simbólico da divisão sexual do trabalho ainda ressoa, manifestando-se na responsabilização das mulheres pelo cuidado dos filhos e filhas, além da culpabilização pela sua ausência em função de compromissos profissionais (Oliveira, 2005).

Nesse contexto, o processo de modernização social e a promoção de novos valores – como a democratização dos papéis em atividades de cuidado e trabalho doméstico – é um movimento complexo, que não se desenvolve de maneira linear. Ele evidencia a coexistência de elementos tradicionais e um processo de destradicionalização, o que torna ainda mais interessante e desafiadora a luta pela verdadeira equidade de gênero (Oliveira, 2005).

Beauvoir (1970, p. 13) afirma que “uma situação que se criou através dos tempos pode desfazer-se num dado tempo”. Essa reflexão nos leva a questionar a legitimidade das narrativas sobre as mulheres que são predominantemente elaboradas por homens, que frequentemente são “juiz e parte” em sua própria história. Nesse sentido, uma estratégia essencial para alcançar a equidade de gênero nos cargos de direção, especialmente em campos onde a presença feminina é escassa, é a criação de ações afirmativas por meio de políticas

públicas e ações institucionais que apresentem desdobramentos simbólicos significativos, como a ampliação da visibilidade das questões de gênero nos diferentes espaços sociais e a desconstrução de valores tradicionais e patriarcais que ainda permeiam a vida das mulheres.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidenciamos que a divisão sexual do trabalho permanece como um fator relevante para a manutenção da desigualdade entre os gêneros frente aos cargos de poder decisório, impactando negativamente na autonomia feminina. Apesar da crescente presença das mulheres servidoras nos espaços de poder, a prevalência de estereótipos de gênero limita as expressões de liderança e dificulta o reconhecimento de suas capacidades. O conservadorismo institucional também se apresenta como um obstáculo para a promoção da equidade de gênero nas posições de liderança dentro das universidades. Essa característica, presente nas instituições federais de ensino superior, é complexa e multifacetada, refletindo tanto uma resistência a transformações sociais e culturais quanto a uma visão consolidada sobre papéis de gênero.

Em um ambiente que deveria valorizar a pluralidade de ideias e experiências, os posicionamentos conservadores promovem um ambiente hostil para a discussão e a implementação de iniciativas voltadas à igualdade de gênero. Apesar do discurso formal de compromisso com uma sociedade mais justa, as instituições federais de ensino superior ainda caminham em direção às práticas que exaltam a homogeneidade em detrimento da diversidade. Essa falta de pluralidade não apenas limita o acesso das mulheres a cargos de direção, mas também enfraquece a capacidade das universidades em atender às demandas de uma sociedade em constante mudança, que busca alcançar a igualdade de oportunidades e representatividade.

Outro fator restritivo que se apresenta na ascensão da carreira das mulheres, está na transposição dos obstáculos invisíveis, por exemplo, o teto de vidro, que em muitos casos impede ou dificulta o crescimento profissional dessas servidoras, contribuindo para a predominância masculina nos cargos de liderança.

Este estudo também sublinhou a baixa participação das mulheres em cargos de direção nas instituições federais de ensino superior. Portanto, é imperativo que as instituições públicas e privadas de ensino superior adotem estratégias proativas para fomentar um ambiente inclusivo, se empenhando na desconstrução de normas patriarcais que dificultam o progresso das carreiras e a participação das mulheres em posições de liderança.

Para que ocorra a mudança desse cenário, cada vez mais é importante a conscientização do privilégio masculino, visto que, são eles que estão em maior número nas posições mais importantes dentro das organizações. Dessa forma, compete a esses líderes a promoção de uma cultura de equidade de gênero, garantindo que todos e todas tenham as mesmas oportunidades. E, para que isso aconteça, é essencial que as instituições de ensino superior estabeleçam políticas de paridade de gênero, ações de enfrentamento para todas as formas de discriminação no ambiente de trabalho, a adoção e valorização de formas de liderança, a ruptura do status quo hegemônico que é mantido nesses espaços. Entendemos que a reparação histórica de exclusão das mulheres nos cargos de maior nível institucional é construída coletivamente, norteadas por dados, números e resultados de estudos científicos. Dessa forma, entendemos como relevante a continuidade de pesquisas futuras com o objetivo de explorar essas dinâmicas nos diversos contextos da liderança feminina no serviço público, contribuindo para a construção de um ambiente laboral mais justo e igualitário.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Eneida Lima de. **Gênero e Negociação Coletiva: desigualdade entre homens e mulheres nas relações de trabalho**. Editora Juruá, Curitiba, 2014.

ANDIFES – Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais do Ensino Superior, **Boletim**, 2023. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/diretoria-executiva/> . Acesso em: mai. 2023.

_____. **Escolha de reitores das universidades federais – Por vários autores**. 2023. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/2023/04/14/escolha-de-reitores-das-universidades-federais-por-varios-autores/> . Acesso em: mai. 2023.

ANTUNES, Ricardo L. C. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo, 2005.

ARAUJO, Clara; SCALON, Celi (Orgs). Percepções e atitudes de mulheres e homens sobre a conciliação entre família e trabalho no Brasil. **Gênero, Família e Trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

BAUTISTA, Sandra N.; CHUDNOVSKY, Mariana; STRAZZA, Luciano; MOSQUEIRA, Eduardo; CASTAÑEDA, Carmen. **Mulheres Líderes no Setor Público da América Latina e do Caribe: Lacunas e Possibilidades**. Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2022. Disponível em: <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio%20UFPR/Downloads/Mulheres-lideres-no-setor-publico-da-America-Latina-e-do-Caribe-lacunas-e-opportunidades.pdf>. Acesso em: set. 2024.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade. Tratado de Sociologia do Conhecimento**. Tradução: Floriano Souza Fernandes. Petrópolis: Vozes, 1985. Disponível em: <https://estadoadministracaoofcap.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/10/bergerluckmann-19851.pdf> . Acesso em: mai. 2023.

BEAUVOIR, Simone de. **O Segundo Sexo: Fatos e Mitos**. 4. a edição. Tradução: Sérgio Milliet. Difusão Européia do Livro, São Paulo, 1970.

Biroli, Flavia. **Mulheres, poder e ciência política: debates e trajetórias**. Organização: Flávia Biroli et al. – Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2020.

BRASIL. **DECRETO Nº 93.277, DE 19 DE SETEMBRO DE 1986.** Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1980-1989/1985-1987/d93277.htm. Acesso em set.2024

_____. **Lei nº 8.112, de 11 de novembro de 1990.** Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm . Acesso em: 5 mar. 2023.

_____. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres.** Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2013. Disponível em https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/arquivo33_pnpm.pdf. Acesso em: dez. 2023.

_____. **Painel Estatístico de Pessoal.** 2023. Disponível em <http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true> . Acesso em: dez. 2023.

CISNE, Mirla. **Gênero, Divisão Sexual do Trabalho e Serviço Social.** São Paulo: Outras Expressões, 2 ed., 2015.

FEDERICI, Silvia. O ponto zero da revolução: trabalho doméstico, reprodução e luta feminista. Tradução: Coletivo Sycorax, São Paulo, Editora Elefante, 2019.

ENAP. Fundação da Escola Nacional de Administração. **Escola de Governo.** Brasília: Centro de Documentação, Informação e Difusão Graciliano Ramos, 1993. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/1276/1/1993%20Escola%20Nacional%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20P%C3%ABlica-Escola%20de%20Governo.pdf> Acesso em: dez. 2023.

GITAHY, Leda; LUZ, Nanci S. Divisão sexual do trabalho e profissões científicas e tecnológicas no Brasil. In: LUZ, Nanci S. da; CASAGRANDE, Lindamir S. (Orgs) **Entrelaçando Gênero e Diversidade: matizes da divisão sexual do trabalho.** Curitiba: UTFPR, v.2, p.55-90, 2016. Disponível em: www.unirios.edu.br/internas/biblioteca/servicos/arquivos/ebooks/entrelacando_genero_e_diversidade_matizes_da_divisao_sexual_do_trabalho.pdf. Acesso em: jun. 2024.

HELLER, Lidia. **La especificidad de los liderazgos femeninos: ¿hacia un cambio en la cultura de las organizaciones?** Universidad de los Andes, Proceditor Ltda, Bogotá, 2003. Disponível em: <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/645583bc-22d4-4c61-a11a-5f6ccea65052/content> . Acesso em: novembro. 2024.

HERRERA, Vânia Érica. A Vitrine da Inclusão e o Espetáculo de Nicolau: a ascensão profissional da mulher acadêmica em cargos de gestão em Instituições de Ensino Superior no Brasil. **Tese** (Doutorado em Ciências Sociais). Programa de Estudos Pós-Graduados em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/22669/2/V%C3%A2nia%20%20%C3%89rica%20Herrera.pdf> Acesso em: mai. 2024.

HIRATA, Helena.. Reestruturação produtiva, trabalho e relações de gênero. **Revista latinoamericana de estudios del trabajo**, v.4, n.7, p. 5-27, 1998. Disponível em:https://edisdisciplinas.usp.br/pluginfile.php/299066/mod_resource/content/1/AbramoTodaro%20in%20Relet_07.pdf . Acesso em: jan. 2024.

_____. Globalização, Trabalho e Gênero. **Revista de Políticas Públicas**, v. 9, n.1,p.111-128, jul./dez. 2005. Disponível em [m:http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/3770/1848](http://periodicoseletronicos.ufma.br/index.php/rppublica/article/view/3770/1848). Acesso em: out. 2024 .

_____. **O Cuidado: teorias e práticas**. 1 ed., Editora Boitempo. São Paulo, 2022.

IBÁÑEZ, Marta; MINGO, Elisa García; AGUADO, Empar. Mujeres en mundos de hombres: segregación ocupacional de género y mecanismos de cierre social de acceso en profesiones de dominación masculina. **Revista Sociología del Trabajo**. 101, 2022, p. 329-343.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). **Estatísticas de gênero –Indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2024. Disponível em:<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/20163-estatisticas-de-genero-indicadores-sociais-das-mulheres-no> . Acesso em: mai. 2024.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas –2023-2024**. Disponível em: Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024 - Instituto Ethos. Acesso em 2024

KANAN, Lilia Aparecida. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Revista Organizações e Sociedade**. Salvador, v.17 - n.53, p. 243-257 -Abril/Junho – 2010. Disponível em:<https://www.scielo.br/j/osoc/a/Nm5NNr77WbKLT7JQhS8jZWS/?format=pdf&lang=pt> .Acesso em: 5 mai. 2024.

KERGOAT, Danièle. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. **Novos estudos CEBRAP**, Número: 86, Publicado: 2010. Disponível em:<https://www.scielo.br/j/nec/a/hVNNxSrszcVLQGfHFsf85kk/?format=pdf&lang=pt> .Acesso em: 22 jan. 2024.

LIGUORI, Maíra. O machismo também mora nos detalhes. **Portal Geledés**, 2015.Disponível em: <https://www.geledes.org.br/o-machismo-tambem-mora-nos-detalhes/> .Acesso em: 8 jan. 2024.

LUSSIER, Monique L., RINFRET, Natalie. Determinants of objective and subjective success of men and women. **International Review of Administrative Sciences**, 2005. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0020852305059601?casa_token=1NJX7kkvkXAAAAAA:uaQblkUmOM_bBnCICtQkxhYwKuqWVIDBRMcP8pebpuXn7jyKuzXru3W97Q9IJ12kg-5zkCmlhZpFJ4 . Acesso em: out. 2024.

MARCON, Denise.T.A.; SARTOR, Maria.C.M.C.; PEREIRA, Ricardo; LAPOLLI, Edis M.; CUNHA, Cristiano J.C.A. Liderança feminina no setor público: percepções, desafios e o caminho a ser percorrido pelas mulheres em posições de liderança. Anais do: **XXV SEmAd - Seminários em Administração**. 08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022. São Paulo, 2022. Disponível em:https://www.researchgate.net/publication/366582362_lideranca_feminina_no_setor_publico_percepcoes_desafios_e_o_caminho_a_ser_percorrido_pelas_mulheres_em_posicoes_de_lideranca. Acesso em: out. 2024.

MENEZES, Raquel S. S.; OLIVEIRA, Janete L. ; Diniz , Ana. **Simbolismos de Gênero e Gestão: Uma Análise das Feminilidades de Executivas Brasileiras**.2013.

MILTERSTEINER, Renata K.; OLIVEIRA, Fátima B. de; HRYNIEWICZ, Lygia G. C.; SANT'ANNA, Anderson de S.; MOURA, Luiz Carlos. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE**, v.18, nº 2, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020. Disponível em:<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjYCbWjsr5bkQnnZ7bm/?format=pdf> . Acesso em: set. 2024.

MIRANDA, Adílio R. A. Um estudo sobre a dinâmica identitárias de professoras gerentes de uma universidade pública. **Dissertação** (Mestrado), Universidade de Lavras, 2010. Disponível em: http://repositorio.ufla.br/jspui/bitstream/1/1860/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Um%20estudo%20sobre%20a%20din%C3%A2mica%20identit%C3%A1ria%20de%20professoras%20gerentes%20de%20uma%20universidade%20p%C3%BAblica.pdf . Acesso em: mar. 2024.

MOSCHKOVICH, Marília; ALMEIDA, Ana M. F. Desigualdades de Gênero na Carreira Acadêmica no Brasil. **Revista de Ciências Sociais**, v. 58, n. 3, p. 749-789, 2015. Disponível em <https://www.scielo.br/j/dados/a/LgVhs5k7bhQNgnRyCvKBTRs/?lang=pt&format=html#> . Acesso em: nov., 2023.

OLIVEIRA, Zuleika L. C.. A provisão da família: redefinição ou manutenção dos papéis. Gênero, Família e Trabalho no Brasil. p. 123-148. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005. PÍCANÇO, Felicia S. Amélia e a mulher de verdade: representações dos papéis da mulher e do homem em relação ao trabalho e a vida familiar. **Gênero, Família e Trabalho no Brasil**. P. 149-172. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

ROCHA, Cristina T. Gênero em ação: Rompendo o Teto de Vidro? (Novos Contextos da Tecnociência). **Tese** (Doutorado em Ciências Humanas) Programa de Pós-graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006. Disponível em: <https://tese.ufsc.br/teses/PICH0055.pdf> .Acesso em: nov., 2023.

ROCHA, Cristina F. EXPERIÊNCIAS: a mulher na liderança de instituições de educação superior. **Dissertação** (Mestrado em Gestão Educacional), Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional da Universidade do Vale do Rio dos Sinos –UNISINOS. Porto Alegre, 2018. Disponível

em:http://repositorio.jesuita.org.br/bitstream/handle/UNISINOS/7655/Cristina%20Foga%C3%A7%C3%A3o%20Rocha_.pdf?sequence=1&isAllowed=y . Acesso em: nov., 2023.

RODRIGUES, Fabiana A. Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil. **Revista Estudos Feministas, Florianópolis**, v. 31, n. 1, e82532, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/FD9sRqs7L8PpsMYftwH6Bvw/#> . Acesso em: 1 jun. 2024.

SANTOS, Carolina M.; CARVALHO, Antonio Neto; OLIVEIRA Paula; ANDRADE Juliana. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **Revista de Administração Pública**, p. 101-123, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em <https://www.scielo.br/j/rap/a/ZyvC75wxtPKghVZcrVGzH3S/?lang=pt&format=pdf> . Acesso em: nov. 2024.

SANTOS, Vivian Matias. Política de Ciência & Tecnologia: Espaço de hegemonia masculina? **Revista Políticas Públicas e Sociedade**, v. 1 n. 1, 2008. Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/pps/article/view/9578/7752>. Acesso em: 8 set. 2024.

SCOTT, Joan. **Gênero: uma categoria útil para análise histórica**. Texto original: Gender and the politics of history. New York, Columbia University Press. 1989. Disponível em: https://edisisciplinas.usp.br/pluginfile.php/185058/mod_resource/content/2/G%C3%A7%C3%A3o-Joan%20Scott.pdf . Acesso em: set. 2024.

Secretaria de Políticas para as Mulheres. **III Plano Nacional de Políticas para as Mulheres**. Brasília: Secretaria de Políticas para as Mulheres, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/plano-nacional-de-politicas-para-as-mulheres-pnpm> . Acesso em: nov. 2024.

SILVA, Josias B. da. Gestão das universidades estaduais baianas: mulheres, memória e representações sociais. **Tese** (Doutorado em Memória: Linguagem e Sociedade) Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=10336585. Acesso em: mar. 2023.

SILVEIRA, Rannah M. D. Gestão democrática e autonomia universitária: uma análise sob a perspectiva da participação feminina na administração da ESAM/UFERSA (1991-2019). **Dissertação** (Mestrado em Cognição, Tecnologias e Instituições), Universidade Federal Rural do Semi-Árido, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufersa.edu.br/server/api/core/bitstreams/e2fbd289-156a-45d79b05-d28b13a1608d/content> . Acesso em: mar. 2023.

UFPR. Universidade Federal do Paraná. **Mulheres no ensino superior: o protagonismo feminino na universidade mais antiga do país**. 2022. Disponível em: <https://ufpr.br/mulheres-no-ensino-superior-o-protagonismo-feminino-na-universidade-mais-antiga-do-pais/> . Acesso em: jan 2024.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 765-790, dez. 2013. 2009.

