

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



ATUAÇÃO DAS MULHERES GESTORAS NA ESFERA PÚBLICA

BRASILEIRA: o que dizem os periódicos?

Giovanna Serejo da Silva de Jesus¹

Sirlene Mota Pinheiro da Silva²

Resumo: Este artigo visa trazer luz aos estudos científicos acerca das trajetórias femininas na gestão pública e o faz a partir de revisão bibliográfica, com levantamento e análise de produções acadêmicas, do tipo “Estado da arte”, com base em publicações disponíveis no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES. O objetivo geral do trabalho consistiu em analisar as produções científicas que evidenciam a mulher em posições de decisão na esfera pública e quais os denominadores comuns acerca dos desafios e perspectivas enfrentados por estas mulheres. O estudo apresentou um panorama geral e atualizado acerca da gestão feminina no âmbito público, revelando que apesar dos avanços quanto à ocupação dos cargos, as mulheres ainda carecem de políticas públicas de incentivo e permanência nos referidos espaços.

Palavras-chave: Gestão feminina. Espera pública. Mulheres gestoras Liderança Disparidade de gênero.

TITLE OF THE WORK: Subtitle of the Work

Abstract: This article aims to shed light on scientific studies regarding women's trajectories in public management, and it does so through a literature review, with a survey and analysis of academic productions, of the "State of the Art" type, based on publications available in the Periodicals Portal of the Coordination for the Improvement of Higher Education Personnel - CAPES. The general objective of the work was to analyze the scientific productions that highlight women in decision-making positions in the public sphere and the common denominators regarding the challenges and perspectives faced by these women. The study presented a general and updated overview of women's

¹ Licenciada em Pedagogia e Mestranda em Educação pela Universidade Federal do Maranhão - UFMA, Membro do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Gênero e Sexualidade nas Práticas Educativas - GESEPE/UFMA. E-mail: giovanna.serejo@discente.ufma.br ou giovanna_serejo@hotmail.com

² Doutora em Educação pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo - FEUSP (2015). Docente do Curso de Pedagogia e do Programa de Pós-Graduação em Educação - PPGE/UFMA. Pesquisadora e Líder do Grupo de Estudos e Pesquisas sobre Gênero e Sexualidade nas Práticas Educativas - GESEPE/UFMA. E-mail: sirlene.mota@ufma.br

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



management in the public sector, revealing that despite advances in occupying these positions, women still lack public policies to encourage and retain them in these spaces.

Keywords: Female management. Public expectation. Women managers. Leadership. Gender disparity.

TÍTULO DEL TRABAJO: Subtítulo del Trabajo

Resumen: Este artículo busca arrojar luz sobre los estudios científicos sobre las trayectorias de las mujeres en la gestión pública mediante una revisión bibliográfica, un estudio y análisis de la producción académica, de tipo "Estado del Arte", con base en publicaciones disponibles en el Portal de Publicaciones Periódicas de la Coordinación para el Perfeccionamiento del Personal de Nivel Superior (CAPES). El objetivo general del trabajo fue analizar la producción científica que destaca a las mujeres en puestos de decisión en el ámbito público y los puntos en común respecto a los desafíos y perspectivas que enfrentan. El estudio presentó un panorama general y actualizado de la gestión femenina en el sector público, revelando que, apesar de los avances en la ocupación de estos puestos, las mujeres aún carecen de políticas públicas que las incentiven y las retengan en estos espacios.

Palabras clave: Gestión femenina. Expectativas públicas. Mujeres directivas. Liderazgo. Disparidad de género.

INTRODUÇÃO

A participação das mulheres nos espaços de poder e tomada de decisão na esfera pública tem se consolidado como um importante campo de debate nas últimas décadas, especialmente diante das persistentes desigualdades de gênero que marcam as estruturas políticas e administrativas. Embora avanços tenham sido observados na inserção feminina no mercado de trabalho e no serviço público, a ocupação de cargos de liderança e gestão ainda revela significativa sub-representação das mulheres. Tal cenário evidencia que, mesmo diante de conquistas sociais e legais, barreiras estruturais, culturais e institucionais seguem limitando o acesso feminino às posições decisórias no mundo do trabalho.

Na linha do tempo presidencial do Brasil, das 39 pessoas que assumiram a presidência do país, apenas uma era mulher. Quanto ao cenário global e a ocupação de

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



mulheres nos cargos mais altos da governadoria nacional, seja como chefes de Estado ou Governo, apenas 25 países registraram tal atuação feminina no ano de 2025, sendo a Europa (com 12 países) a maior concentração desses casos.

Logo, diante dos fatos supracitados é perceptível que apesar do crescimento no número de mulheres atuando no serviço público, pesquisas de Diniz et al., (2024) mostram que as mulheres seguem sendo pouco representadas em posições de chefia. Tais cargos de maior poder no âmbito público seguem sendo ocupados majoritariamente por homens, estampando as assimetrias de gênero (Pal, Piaget e Zahid, 2024, 2024; Viana, 2023; Tonelli; Carvalho, 2023; Marcon et al., 2022).

Assim, a pesquisa encontra justificativa em agregar o que os estudos mais recentes confirmam acerca da atuação de mulheres em cargos de governança na esfera pública do país de forma a dar visibilidade às trajetórias femininas na alta gestão e quais desafios vividos e superados. Para tanto, o objetivo geral desta pesquisa consiste em mapear e analisar as produções científicas que abordam a presença de mulheres em posições de tomada de decisão na esfera pública brasileira, com vistas a identificar os principais desafios, avanços e perspectivas recorrentes na literatura. Além de ter como objetivos específicos: a) Analisar a presença de mulheres em cargos de tomada de decisão na esfera pública a partir das abordagens recorrentes na literatura científica; b) Identificar e discutir os principais desafios, avanços e perspectivas relacionados à participação feminina nesses espaços de poder.

Para alcançar tais objetivos, o artigo está estruturado em quatro seções, sendo uma de introdução e apresentação do objeto de estudo; a segunda descrevendo os caminhos metodológicos adotados, com um breve panorama das pesquisas que versam sobre a atuação feminina em cargos de gestão no âmbito público; a terceira expõe os principais resultados derivados das produções científicas selecionadas, considerando o recorte temporal de 2020 a 2025, o que assegura a atualidade dos dados analisados. Por fim, nas considerações finais, são sintetizadas as principais análises das obras examinadas, evidenciando os aspectos centrais identificados ao longo da pesquisa.

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



1.1 Percurso metodológico: um panorama da presença feminina na gestão pública

A pesquisa caracteriza-se como de natureza qualitativa, por possibilitar a compreensão dos significados e das abordagens presentes nas produções científicas acerca da atuação de mulheres em cargos de governança na esfera pública brasileira. Como procedimento metodológico, adotou-se a revisão bibliográfica, pois segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 131) possibilita:

[...] amplo levantamento das fontes teóricas (relatórios de pesquisa, livros, artigos científicos, monografias, dissertações e teses), com o objetivo de elaborar a contextualização da pesquisa e seu embasamento teórico, o qual fará parte do referencial da pesquisa na forma de uma revisão bibliográfica (ou da literatura), buscando identificar o —estado da arte ou o alcance dessas fontes.

Assim, a revisão bibliográfica possibilitou o delineamento e a definição do objeto de estudo, adotando-se, nesse percurso de mapeamento e análise das produções científicas, o procedimento metodológico denominado “estado da arte”. Tal abordagem, conforme Ferreira (2002), permite socializar junto à sociedade um conhecimento já construído e produzido, que se expande de forma acelerada, mas que, muitas vezes, apresenta difícil acesso.

O levantamento das produções foi realizado no Portal de Periódicos da CAPES. A opção por essa base de dados justifica-se por se tratar de uma biblioteca virtual que congrega e disponibiliza publicações científicas de alcance nacional e internacional, atendendo às demandas dos meios acadêmico, produtivo e governamental. Para a busca das publicações, foram definidos os descritores: “gestão feminina na gestão pública”, “Mulheres AND cargos de liderança AND setor público”, “Mulheres AND tomada de decisão AND setor público”, “gestão feminina” OR “liderança feminina” AND “gestão pública” e “Mulheres em cargos de gestão pública”, utilizados de forma isolada e combinada por meio dos operadores booleanos aqui citados.

Como critérios de inclusão, estabeleceu-se o recorte temporal de 2020 a 2025, a

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



disponibilidade do texto completo e a pertinência com a temática investigada. Foram excluídas as produções que não dialogavam diretamente com o objeto de estudo ou que se encontravam duplicadas nas buscas. A seguir, o quadro 1 apresenta a sistematização dos resultados.

Quadro 1 – Levantamento geral do quantitativo de produções científicas que destacam a atuação feminina em cargos de gestão no âmbito público (CAPES/ 2020 – 2025)

Descritores	Resultados encontrados	Selecionados para análise
“gestão feminina na gestão pública”	25	6
Mulheres AND cargos de liderança AND setor público	6	1
Mulheres AND tomada de decisão AND setor público	0	0
“gestão feminina” OR “liderança feminina” AND “gestão pública”	25	1
Mulheres em cargos de gestão pública	15	2
Total	—	10

Fonte: tabela elaborado pelas autoras, (2026).

A elaboração desse levantamento possibilitou evidenciar os enfoques teóricos e metodológicos mais recorrentes, bem como os principais desafios, avanços e perspectivas apontados pelas pesquisas, situando o estudo no contexto das discussões contemporâneas e revelando lacunas ainda existentes.

A partir das análises realizadas no estado da arte, os dados foram analisados conforme a recorrência e a relevância dos temas identificados nas produções selecionadas. Essas categorias orientaram a interpretação dos dados, possibilitando a análise da presença feminina em cargos de decisão na esfera pública sob diferentes enfoques, em diálogo com o referencial teórico adotado. Desse modo, foi possível sistematizar os achados da literatura e compreender as dinâmicas que envolvem a participação das mulheres nos espaços de poder, destacando os desafios enfrentados, os avanços conquistados e as perspectivas sinalizadas pelos estudos mais recentes.

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS DIREITOS HUMANOS



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido

Realização



Apoio



2 ENTRE AVANÇOS E DESAFIOS: a mulher gestora na esfera pública sob a ótica dos periódicos científicos

A fim de apresentar de forma sistematizada as produções científicas selecionadas para a composição deste estado da arte, elaborou-se o quadro 2, na qual constam os títulos dos estudos que atendem aos critérios de inclusão previamente definidos. Esse levantamento possibilitou visualizar o conjunto das pesquisas que discutem a presença de mulheres em posições de tomada de decisão na esfera pública, bem como identificar a diversidade de enfoques, contextos investigados e recortes analíticos adotados.

Quadro 2 – Levantamento das produções sobre a atuação feminina na esfera pública - CAPES

Ano	Autores	Título
2020	SANTOS, Raquel Lopes Correia e OSTERNE; Maria do Socorro Ferreira	Gestão Pública, Políticas Públicas e Política Educacional: recortes sobre o trabalho feminino no universo público
2022	CRUZ, Michel Alves; CAMPOS, Paulo Fernando de Souza; COELHO, Patricia Margarida Farias	Mulheres e Gestão Escolar em São Paulo: um esboço histórico
2022	SAMPAIO, Jalusa de Souza; VALLI, Juliano Gonçalves	A Participação Feminina na Política no Município de Rosário do Sul: uma breve análise sobre o sistema de cotas e o repasse de verbas
2022	CONCEIÇÃO, Josefa Martins da; LEITÃO, Maria do Rosário de Fátima Andrade	Pioneirismo na Gestão Pública Feminina: reitora, pró-reitora e coordenadora do curso de medicina veterinária, UFRPE 1998-2020
2022	XAVIER, Dielma Marques; GOMES, Almirava Ferraz Gomes; CHAVES, Adller Moreira; TEIXEIRA, Simone Andrade	Atuação da mulher na Gestão Pública: desafios enfrentados por mulheres em cargos gerenciais em uma gerência executiva do Instituto Nacional de Seguro Social no interior da Bahia
2022	ARAUJO, Maria Damirys; SANTOS, Matheus Almeida; IFADIREÓ, Miguel Melo; MACHADO, Tiago Silveira <i>et al.</i>	Desafios da Diversidade em Contextos de Interculturalidade. Um Estudo Quantitativo sobre Mulheres e Homens Negros na Gestão do Sertão Central Pernambucano
2023	COSTA, Neila Priscila dos Santos; GONÇALVES, Lenira Mendes Monteiro	Liderança Feminina na Gestão Pública: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB)
2023	RODRIGUES, Valeria Maria	O Protagonismo Feminino na Extensão da Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil
2024	BATISTA, Paula; SEVERINO, Joana Andreia; CARVALHO, Maria José	Participação das Mulheres nos Cargos de Decisão de Gestão do Desporto Autárquico: um estudo na Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa
2025	SÁ, Tatiane de Jesus Sant'Anna de; DANTAS, Joseilde da Costa;	Desigualdade de Gênero em Posições de Liderança no Setor Público: uma análise da participação feminina

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



SILVA, Rosângela Sarmiento; SALGADO, Thais Ettinger Oliveira

Fonte: tabela elaborada pelas autoras (2026).

Assim, para alcançar os objetivos estabelecidos nesta pesquisa, as produções publicadas no período de 2020 a 2025, foram selecionadas por destacarem, desde o título, o exercício feminino na gestão da administração pública. Considerando que tais posições de poder permanecem grandemente desafiadoras, a seção visa apresentar e discutir acerca dos denominadores comuns encontrados nas pesquisas quanto aos principais desafios, estratégias, existência e/ou ausências de políticas e ações de incentivo frente a essa atuação feminina.

O artigo de Raquel Santos e Maria do Socorro Osterne (2020) discute a gestão pública e as políticas públicas com ênfase na inserção de mulheres na gestão da política educacional, por meio de uma pesquisa qualitativa que articula levantamento bibliográfico, análise documental e investigação empírica, tendo como instrumento entrevistas semiestruturadas com gestoras. O estudo fundamenta-se em um diálogo teórico com autores/as como Joan Scott, Pierre Bourdieu, Paulo Freire, Edgar Morin, dentre outros, situando historicamente a administração pública, o ciclo das políticas públicas e a política educacional brasileira, além de problematizar a construção social dos lugares de homens e mulheres na esfera pública.

Os resultados revelam que, embora haja avanços legais na garantia de igualdade de acesso, a atuação das mulheres na gestão educacional permanece atravessada por relações de poder que produzem desqualificação simbólica, subestimação da capacidade de liderança e atribuição de funções associadas ao cuidado e à sensibilidade. As narrativas das gestoras evidenciam a luta cotidiana por reconhecimento e a necessidade permanente de afirmação profissional em um espaço historicamente masculinizado, bem como a importância da presença de mulheres em cargos de maior hierarquia para a ampliação da participação feminina.

O artigo “Mulheres e gestão escolar em São Paulo: um esboço histórico”, de Michel Alves da Cruz, Paulo Fernando de Souza Campos e Patricia Margarida Farias

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



Coelho, publicado em 2022, adota o método histórico como abordagem metodológica para analisar a trajetória da educação feminina e sua relação com a ocupação de cargos de gestão escolar pública no estado de São Paulo. O estudo fundamenta-se em pesquisa bibliográfica e documental, mobilizando referenciais teóricos de autoras e autores como Judith Butler, Michel Foucault, Guacira Lopes Louro, Jane Soares de Almeida, Rachel Soihet e Paulo Freire, além de dados empíricos provenientes do SAEB (2003), do Censo Escolar/INEP (2019) e do TSE.

A pesquisa aponta que a expressiva presença feminina na gestão escolar contemporânea, evidenciada por dados que apontam mais de 80% de mulheres em cargos diretivos na educação básica, é produto de um longo processo histórico marcado por disputas simbólicas, reformas educacionais e lutas feministas por direitos civis e profissionais.

Jalusa Sampaio e Juliano Valli (2022) investigam a participação feminina nos espaços de decisão política no município de Rosário do Sul por meio de uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, baseada em levantamento bibliográfico, análise documental e coleta de dados em fontes institucionais locais sobre a ocupação de cargos públicos. O estudo fundamenta-se nos referenciais dos estudos de gênero e da participação política, mobilizando autoras como Joan Scott e Heleieth Saffioti para problematizar as relações de poder historicamente construídas e seus desdobramentos na inserção das mulheres na esfera pública, considerando tanto os cargos eletivos quanto às funções administrativas.

Os autores demonstram que, embora haja ampliação da presença feminina em determinados setores da administração municipal, sobretudo nas áreas sociais, a ocupação de cargos de maior poder decisório e de representação política permanece predominantemente masculina. O trabalho evidencia que fatores como a cultura política local, as dinâmicas partidárias e as atribuições sociais destinadas às mulheres constituem entraves à ampliação dessa participação, sendo impactadas até mesmo pelo uso ilícito de verbas do Fundo Partidário destinado à candidatura de mulheres, expondo a fragilidade

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



da legislação e de consequências legais frente a tais práticas.

O estudo sobre o pioneirismo feminino na gestão pública de Josefa da Conceição e Maria do Rosário Leitão (2022) investiga a atuação de mulheres em cargos de liderança a partir de uma abordagem qualitativa, ancorada em pesquisa bibliográfica e documental, com análise de registros institucionais e reconstrução das trajetórias profissionais das gestoras em contextos historicamente masculinizados. O referencial teórico fundamenta-se nos estudos de gênero e nas discussões sobre relações de poder e divisão sexual do trabalho, dialogando com autores como Scott e Saffioti, além de produções que tratam da presença feminina na esfera pública e nos espaços decisórios.

Os resultados evidenciam que o ingresso feminino em posições de gestão pública se deu de forma pioneira e marcada por desafios relacionados à necessidade de constante comprovação de competência, à resistência institucional e à baixa representatividade de mulheres em funções estratégicas. Ao mesmo tempo, o estudo aponta avanços decorrentes da qualificação profissional e da ampliação do acesso à educação como fatores que possibilitaram a ocupação desses espaços. Assim, o trabalho confere visibilidade às experiências dessas gestoras e reforça a importância de análises que considerem as dimensões simbólicas, estruturais e institucionais das desigualdades de gênero, indicando a carência de pesquisas que sistematizam dados sobre a presença feminina em cargos de alto escalão na administração pública.

O artigo “Atuação da mulher na gestão pública: desafios enfrentados por mulheres em cargos gerenciais em uma gerência executiva do Instituto Nacional de Seguro Social no interior da Bahia”, de Dielma Xavier, Almirava Gomes, Adller Chaves e Simone Teixeira (2022), investiga a participação feminina no Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) no estado da Bahia, articulando gênero, trabalho e administração pública. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em análise documental e levantamento de dados institucionais, complementada por revisão bibliográfica ancorada em autoras como Heleieth Saffioti, Joan Scott e Danièle Kergoat, além de referenciais sobre divisão sexual do trabalho e feminização do serviço público.

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIÉDADA DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

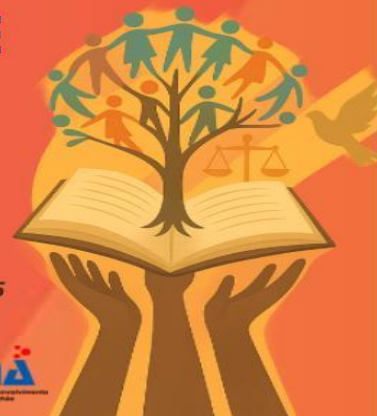
Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



Os resultados evidenciam que, embora haja significativa presença feminina no quadro funcional, especialmente em cargos técnicos e administrativos, persistem assimetrias na ocupação de posições de chefia e quanto ao reconhecimento e respeito frente à atuação feminina. Diante disso, o estudo destaca as cinco estratégias utilizadas pelas mulheres para enfrentar as demandas do cotidiano, a saber: a estratégia da supermulher; do planejamento e administração do tempo; a reinterpretação cognitiva das demandas; o afastamento das atividades menos importantes e a estratégia multitarefa, que se configuram como alternativas para as mulheres permanecerem na liderança desses cargos, entretanto, por vezes sobrecarregadas e adoecidas física e emocionalmente com o quantitativo de funções e afazeres, o que denuncia mais ainda a ausência de políticas firmes que amparem a atuação feminina.

Maria Damirys Araújo *et al.* (2022) investigam os desafios da diversidade em contextos de interculturalidade, focalizando as experiências de mulheres e homens negros em funções de gestão no Sertão Central de Pernambuco. A pesquisa caracteriza-se como quantitativa, baseada na aplicação de questionários a 125 participantes, cujos dados foram organizados e analisados por meio de estatística descritiva, possibilitando identificar perfil socioeconômico, escolaridade, renda e percepções acerca das relações entre raça, gênero e ascensão profissional. O estudo fundamenta-se nas discussões sobre racismo estrutural e desigualdades raciais no mercado de trabalho, mobilizando autores como Silvério *et al.*, Hélio Santos, Figueiredo e Grosfoguel e Gonçalves *et al.*, além de dados de instituições como IBGE, ENAP e Instituto Ethos, para evidenciar a sub-representação de pessoas negras em cargos de liderança e as barreiras históricas relacionadas ao acesso à educação e às oportunidades profissionais.

A análise dos dados expõe que mais da metade dos respondentes reconhece a raça e o gênero como fatores que interferem na permanência nos espaços de formação e no mercado de trabalho, bem como na diferenciação salarial, além de indicar vivências recorrentes de racismo e sentimentos de não pertencimento social. A análise revela que tais desigualdades não se restringem aos grandes centros urbanos, manifestando-se

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



também em contextos regionais, o que reforça a importância de investigações territorializadas.

O artigo “Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso na universidade da integração internacional da lusofonia Afro-Brasileira”, de Lenira Gonçalves e Neila Priscila Costa (2023), investigou sobre gênero e gestão pública no âmbito da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB), campus dos Malês. A pesquisa de natureza qualitativa se ancora em revisão bibliográfica e em estudo de caso, tendo como instrumento a entrevista semiestruturada com uma mulher gestora na referida instituição.

A pesquisa em questão, a partir dos dados obtidos em entrevista com uma professora, diretora de campus, negra e mãe, os fenômenos relativos ao teto de vidro, incrustados na liderança feminina e estampados na sub-representação das mulheres na gestão pública. Diante dos relatos, a pesquisa contribui na reunião de dados que chamam a atenção para que as instituições, públicas ou privadas, elaborem e ponham em prática políticas de incentivo e permanência de mulheres nos cargos gerenciais, de forma a exercerem com as condições de equidade devidas.

Valeria Maria Rodrigues (2023) investiga a presença e a atuação de mulheres na gestão da extensão universitária da Universidade Federal de Uberlândia, a partir de uma pesquisa descritiva, de base documental e com tratamento quantitativo dos dados obtidos no Sistema de Informação de Extensão (SIEX/UFU), considerando o recorte temporal de 2009 a 2021. O estudo realiza o mapeamento das atividades extensionistas coordenadas por mulheres, e analisa sua distribuição nas áreas temáticas da extensão e nas unidades acadêmicas da instituição.

Os dados revelam crescimento contínuo das ações de extensão com a temática “mulher” e uma expressiva liderança feminina nesses espaços, alcançando aproximadamente 68% das coordenações das COEXTs, além da presença significativa de docentes e técnicas administrativas em cargos de gestão. A atuação feminina tem sido fundamental para a consolidação e expansão da extensão universitária na UFU, com forte

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



incidência nas áreas de Educação e Saúde e participação em todas as linhas de extensão. O estudo destaca, ainda, a relevância das políticas institucionais de valorização das mulheres como indutoras desse processo e a importância da representatividade feminina nos espaços decisórios da universidade.

Paula Severino, Joana Andreia Batista e Maria José Carvalho (2024) investigam a presença de mulheres em cargos de tomada de decisão na gestão do desporto autárquico a partir de uma abordagem qualitativa, de carácter interpretativo, centrada na experiência das próprias gestoras. Metodologicamente, o estudo combinou o levantamento quantitativo da distribuição de homens e mulheres nas estruturas hierárquicas dos municípios da Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa com a realização de entrevistas semiestruturadas com seis mulheres que ocupavam funções de liderança. A discussão teórica fundamenta-se nos estudos de gênero e nas análises sobre liderança em organizações desportivas, mobilizando autores como Claringbould e Knoppers, Burton, Pfister, Torchia e Galloway, especialmente no que se refere aos estereótipos de gênero, à hegemonia masculina e ao fenómeno do teto de vidro.

A pesquisa denuncia a predominância masculina nos cargos de maior poder decisório e a concentração das mulheres em posições hierarquicamente inferiores, mesmo quando possuem qualificação na área. As entrevistadas indicam como principais obstáculos à conciliação entre vida profissional e familiar, a cultura organizacional masculinizada, a menor disponibilidade atribuída socialmente às mulheres e a necessidade constante de afirmação de competência.

O artigo de Tatiane de Jesus *et al.* (2025) investiga a desigualdade de gênero em posições de liderança no setor público municipal sergipano, por meio de uma pesquisa qualitativa, descritiva e documental, fundamentada em dados extraídos dos Portais da Transparência dos 75 municípios do estado. O levantamento identificou 846 cargos de secretariado, dos quais 38% são ocupados por mulheres, evidenciando a sub-representação feminina e o predomínio masculino na maioria dos municípios. A discussão teórica apoia-se, principalmente, em Bautista *et al.*, Tiburcio e Campos, Ribeiro e Nunes,

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 [gesepe.ufma](https://www.instagram.com/gesepe.ufma)

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



que abordam a participação feminina na alta burocracia e o fenômeno do teto de vidro na administração pública.

Os resultados demonstram que as mulheres estão majoritariamente concentradas em pastas sociais, como assistência social, saúde e educação, enquanto permanecem sub-representadas em áreas estratégicas, como obras, segurança pública, finanças e desenvolvimento econômico, reproduzindo padrões de segregação horizontal e vertical já identificados em estudos nacionais e internacionais. O trabalho também evidencia o início da sistematização de dados acerca dos cargos comissionados no Brasil, configurando uma lacuna relevante na literatura e reforçando a importância de ampliar a transparência e a formulação de políticas públicas voltadas à equidade de gênero.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os estudos analisados convergem ao apontar que, embora tenha ocorrido ampliação da presença feminina no serviço público e em determinados espaços de liderança, persistem desigualdades significativas na ocupação de cargos de maior poder decisório. As pesquisas evidenciam que as mulheres tendem a concentrar-se em áreas socialmente associadas ao cuidado, como educação, saúde e assistência social, enquanto os homens permanecem predominantes em setores considerados estratégicos, como finanças, obras, segurança pública e desenvolvimento econômico, evidenciando a permanência de padrões históricos advindos da divisão sexual do trabalho.

Outro denominador comum nas produções selecionadas e analisadas refere-se aos desafios enfrentados pelas mulheres na trajetória profissional, tais como a necessidade constante de comprovação de competência, a subestimação da capacidade de liderança, a influência de estereótipos de gênero e as dificuldades relacionadas à conciliação entre responsabilidades profissionais e familiares. Em alguns estudos, tais obstáculos são aprofundados por marcadores sociais adicionais, como raça e classe, evidenciando a importância de abordagens interseccionais para compreender as desigualdades presentes

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS



Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



nos espaços de gestão.

Contudo, os trabalhos também registram avanços relacionados à ampliação do acesso das mulheres à educação superior, à qualificação profissional e à crescente participação em espaços institucionais de liderança, sobretudo em áreas acadêmicas e educacionais, o que mais uma vez nos possibilita questionar as estruturas, em questão as do âmbito público, quanto às assimetrias perpetuadas, mesmo em face da constante qualificação da mulher.

Dessa forma, o presente estudo contribuiu para a sistematização do conhecimento produzido recentemente sobre a atuação de mulheres na gestão pública, evidenciando tanto alguns dos avanços conquistados quanto os desafios ainda persistentes. O trabalho reforça a importância de ampliar o debate acadêmico e institucional sobre equidade de gênero na administração pública, bem como de fortalecer políticas públicas e estratégias institucionais que promovam o acesso e participação feminina nos espaços de tomada de decisão como condição fundamental para a construção de estruturas de gestão mais democráticas, inclusivas e representativas.

REFERÊNCIAS

ALVES DA CRUZ, Michel; CAMPOS, Paulo Fernando de Souza; COELHO, Patricia Margarida Farias. Mulheres e gestão escolar em São Paulo: um esboço histórico. **Educação & Linguagem**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 109–126, 2022. Disponível em: <https://revistas.metodista.br/index.php/educacaulinguagem/article/view/567>. Acesso em: 05 fev. 2026.

ARAÚJO, Maria Damirys Lopes; SANTOS, Matheus Almeida; IFADIREÓ, Miguel Melo; MACHADO, Tiago Silveira; ALENCAR, Yohana Maria Monteiro de; BRANDÃO, Wanderberg Alves; FERREIRA, Francisco Renato Silva. Desafios da diversidade em contextos interculturais. Um estudo quantitativo sobre mulheres e homens negros na gestão do Sertão Central de Pernambuco. **Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 11, n. 7, p. e28611729931, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/29931>. Acesso em: 20 fev. 2026.

CONCEIÇÃO, Josefa Martins da; LEITÃO, Maria do Rosário de Fátima Andrade. Pioneirismo na gestão pública feminina: reitora, pró-reitora e coordenadora do curso de

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



Medicina Veterinária, UFRPE 1998-2020. **Revista Labor**, [S. l.], v. 1, n. 27, p. 232–253, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufc.br/labor/article/view/80565>. Acesso em: 20 fev. 2026.

COSTA, Neila Priscila dos Santos; GONÇALVES, Lenira Mendes Monteiro. Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira (UNILAB). **Revista Feminismos**, [S. l.], v. 11, n. 2, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/51093>. Acesso em: 20 fev. 2026.

DINIZ, Ana; MOREIRA, Jessica; CASTRO, Luis Polesi de; SADIM, Tatiana Lemos. Desigualdade de gênero em cargos de liderança no executivo federal. **Movimento Pessoas à Frente: nota técnica 2024**. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2024/04/desigualdade-de-genero-em-cargos-de-lideranca-no-executivo-federal.pdf>. Acesso em: 06 fev. 2024.

FERREIRA, Norma Sandra Almeida. As pesquisas denominadas “estado da arte”. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 23, n. 79, 2002.

PAL, Kusum Kali; PIAGET, Kim; ZAHIDI, Saadia; BALLER, Silja. **Relatório global sobre a lacuna de gênero 2024**. Global Gender Gap 2024: Insight Report 2024). World Economic Forum, June 2024. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf. Acesso em: 06 fev 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, Valéria Maria. O protagonismo feminino na extensão da Universidade Federal de Uberlândia, Minas Gerais, Brasil. **Revista Em Extensão**, Uberlândia, v. 22, n. 1, p. 1–10, 2023. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/revextensao/article/view/69779>. Acesso em: 20 fev. 2026.

SÁ, Tatiane de Jesus Sant’Anna de; DANTAS, Joseilde da Costa; SILVA, Rosângela Sarmento; SALGADO, Thais Ettinger Oliveira. Desigualdade de gênero em posições de liderança no setor público: uma análise da participação feminina. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, [S. l.], v. 18, n. 1, p. e14505, 2025. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/14505>. Acesso em: 20 fev. 2026.

SAMPAIO, Jalusa de Souza; VALLI, Juliano Gonçalves. A participação feminina na política no município de Rosário do Sul: uma breve análise sobre o sistema de cotas e o repasse de verbas. **Revista Ilustração**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 95–111, 2022. Disponível

EDUCAÇÃO, GÊNEROS E SEXUALIDADES
DA PRECARIEDADE DOS CORPOS À GARANTIA DOS
DIREITOS HUMANOS

 **gesepe.ufma**

Realização



Apoio



8 a 10 de abril de 2026
Evento híbrido



em: <https://journal.editorailustracao.com.br/index.php/ilustracao/article/view/130>.
Acesso em: 18 fev. 2026.

SANTOS, Raquel Lopes Correia; OSTERNE, Maria do Socorro Ferreira. Gestão Pública, Políticas Públicas e Política Educacional: recortes sobre o trabalho feminino no universo público. **Inovação & Tecnologia Social**, Disponível em: <https://revistas.uece.br/index.php/inovacaotecnologiasocial/article/view/7745>. Acesso em: 05 fev.. 2026.

SEVERINO, Joana Andreia; BATISTA, Paula; CARVALHO, Maria José. Participação feminina em cargos de decisão na gestão desportiva municipal: Um estudo na Comunidade Intermunicipal do Tâmega e Sousa. **Desafios**, [S. l.], v. 424–435, 2024. Disponível em: <https://revistaretos.org/index.php/retos/article/view/100075>. Acesso em: 20 fev. 2026.

UNIÃO INTERPARLAMENTAR (UIP); ONU MULHERES. Mulheres na política: 2025. Disponível em: <https://www.unwomen.org>. Acesso em: 06 fev. 2026.

XAVIER, Dielma Marques; GOMES, Almirava Ferraz; CHAVES, Adller Moreira; TEIXEIRA, Simone Andrade. A atuação da mulher na gestão pública: desafios enfrentados por mulheres em cargos gerenciais em uma Gerência Executiva do Instituto Nacional de Seguro Social no interior da Bahia. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 21, n. 1, p. 54–76, 2022. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/27998>. Acesso em: 20 fev. 2026.