

**Liderança provisória e masculinização da governança técnica no setor público agrícola:
o caso do Instituto Nacional de Meteorologia – INMET**

***Provisional Leadership and Masculinized Technical Governance in the Agricultural Public
Sector: The INMET Case***

Priscila Bühler

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS. Porto Alegre, RS, Brasil

GT 05 - Agricultura familiar, ruralidades e relações de gênero no meio rural

Resumo: O artigo investiga a masculinização da governança técnica no setor público agrícola brasileiro por meio da análise da ocupação do cargo máximo de gestão do Instituto Nacional de Meteorologia – INMET. Trata-se de pesquisa qualitativa, descritiva e documental, com abordagem longitudinal baseada em atos oficiais e registros institucionais. Os resultados indicam ausência histórica de mulheres na direção do órgão e demonstram que a primeira nomeação feminina ocorreu apenas em caráter provisório, evidenciando inclusão excepcional. A omissão dessa gestão na cronologia oficial do instituto reforça que a desigualdade de gênero opera também no plano simbólico e na memória institucional da instituição.

Palavras-chave: representatividade feminina. setor público. barreiras de gênero. *glass cliff*. *glass ceiling*.

Abstract: The article investigates the masculinization of technical governance in the Brazilian agricultural public sector through the analysis of the occupation of the highest management position at the National Institute of Meteorology (INMET). It is a qualitative, descriptive, and documentary study with a longitudinal approach based on official acts and institutional records. The results indicate a historical absence of women in the leadership of the institution and demonstrate that the first female appointment occurred only on a provisional basis, evidencing exceptional inclusion. The omission of this administration from the institute's official chronology reinforces that gender inequality also operates at the symbolic level and within the institution's institutional memory.

Keywords: female representation. public sector. gender barriers. *glass cliff*. *glass ceiling*

1. Introdução

A sub-representação feminina em cargos de liderança no setor público agrícola brasileiro constitui um fenômeno estrutural, associado a dinâmicas históricas e culturais de gênero e poder. Apesar dos avanços normativos em matéria de igualdade de gênero, áreas vinculadas à ciência e a gestão estratégica do agronegócio permanecem masculinizadas. Um exemplo é o Instituto Nacional de Meteorologia – INMET, órgão do Ministério da Agricultura.

Em 04 de abril de 2023, conforme publicação no Diário Oficial da União – DOU, a nomeação de uma mulher para a direção substituta do INMET representou um marco inédito. Contudo, provisoriamente, e não como ocupação permanente. Essa condição, mesmo com uma trajetória profissional qualificada e consolidada, suscita questionamentos sobre mecanismos institucionais que regulam o acesso das mulheres às posições de maior poder decisório. A baixa presença feminina nas instâncias máximas de decisão do setor agrícola brasileiro é evidenciada pela existência de apenas duas ministras da Agricultura e uma única presidência feminina na EMBRAPA, reforçando o caráter estrutural da masculinização da governança técnica.

A literatura sobre gênero e organizações aponta que a desigualdade se manifesta tanto pela ausência de mulheres, como pelas condições pelas quais elas acessam as posições de

liderança. Estudos indicam que, em estruturas masculinizadas, mulheres tendem a ser nomeadas para posições de comando em contextos transitórios ou excepcionais, fenômeno associado ao *glass cliff*. Este estudo tem como objetivo geral investigar a masculinização da governança técnica no setor público agrícola brasileiro, por meio da análise da ocupação do cargo máximo de gestão do INMET ao longo do tempo, evidenciando a ausência estrutural de mulheres na direção do órgão e a excepcionalidade da nomeação feminina provisória ocorrida em 2023. A pergunta de pesquisa é: como se configura a presença de mulheres no cargo máximo de liderança do INMET ao longo do tempo e que implicações essa configuração marcada pela provisoriedade tem para a igualdade de gênero na governança do setor público agrícola?

2. Revisão da Literatura

O estudo de Eagly e Carli (2007) e Vaz (2013) indicam o fenômeno do *glass ceiling* (teto de vidro) é prevalente no setor público. Já a literatura demonstra que a sub-representação feminina em cargos de liderança resulta de desigualdades individuais de acesso e de estruturas institucionais que organizam o poder a partir de hierarquias de gênero. Scott (1995) concebe o gênero como uma categoria analítica fundamental para compreender a construção social das relações de poder, evidenciando que instituições reproduzem padrões de exclusão ao associar autoridade, racionalidade técnica e legitimidade decisória ao masculino. Assim, estudos sobre organizações demonstram que a presença feminina em cargos estratégicos é frequentemente limitada por barreiras invisíveis conhecidas como *glass ceiling*, que restringem a ascensão das mulheres, mesmo quando possuem qualificação equivalente à dos homens (Eagly; Carli, 2007).

A literatura sobre *glass cliff* demonstra que mulheres tendem a ser nomeadas para posições de liderança em contextos de instabilidade institucional ou em funções transitórias, nas quais a autoridade formal não é acompanhada de plena legitimidade organizacional (Ryan; Haslam, 2005). Esse fenômeno dialoga com a ideia de que trajetórias femininas na liderança assumem caráter não linear, configurando um verdadeiro labirinto institucional marcado por obstáculos simbólicos, estruturais e relacionais (Eagly; Carli, 2007).

No setor público agrícola, marcado pela articulação entre ciência, Estado e economia, essa lógica tende a reforçar a masculinização das estruturas de liderança, restringindo a presença feminina nos cargos máximos de gestão e reproduzindo padrões institucionais de desigualdade de gênero. O estudo de Schütz, Franzoni e Sabadin (2026) indicam, entre outras, que implementar políticas de apoio para mulheres em cargos de liderança, fora e durante os períodos de crise é uma estratégia para evitar o *glass cliff*.

3. Metodologia

É um estudo de natureza qualitativa e descritiva, com abordagem institucional e perspectiva crítica de gênero. Está baseado na análise documental da trajetória histórica do INMET, com foco na identificação dos ocupantes dos cargos máximos de liderança desde a criação do órgão até 2026. As fontes incluem atos de nomeação publicados no DOU, registros institucionais, documentos públicos e informações disponíveis em portais governamentais.

A análise baseia-se em uma perspectiva institucional crítica de gênero, examinando como normas, práticas administrativas e registros históricos influenciam a reprodução das desigualdades de gênero. A nomeação feminina substituta foi tratada como evento crítico para observar mecanismos institucionais de legitimação ou invisibilização da liderança feminina.

4. Discussão dos Resultados

Os resultados evidenciam que a ocupação do cargo máximo do INMET apresenta um padrão histórico consistente de masculinização, com concentração masculina na direção do órgão ao longo de sua trajetória. A ausência feminina nessa posição indica a presença de barreiras institucionais e simbólicas, como o *glass ceiling* que restringem o acesso das mulheres ao nível mais elevado de autoridade, sugerindo que a governança científica e tecnológica no setor público agrícola permanece estruturada sob referenciais associados ao masculino.

A nomeação de uma mulher para a direção do INMET em 2023 representa uma ruptura apenas parcial deste padrão. Embora seja simbolicamente relevante, tal nomeação ocorreu em caráter substituto, o que reforça o argumento de que a presença das mulheres nos espaços de governança técnica permanece condicionada e temporária. A provisoriedade da liderança feminina, mesmo diante de uma trajetória profissional qualificada e consolidada no setor público agrícola, evidencia que o acesso das mulheres ao topo da hierarquia institucional continua sendo mediado por barreiras formais, simbólicas e informais.

A condição provisória da liderança feminina no INMET não foi registrada em sua memória oficial. A cronologia divulgada no site do órgão apresenta uma lacuna temporal entre a exoneração do diretor anterior à mulher e a nomeação do diretor subsequente (INMET, 2026). Nesse intervalo, essa gestão feminina não consta na história disponibilizada ao público. A omissão sugere que a liderança feminina ocorre em um espaço institucional de baixa legitimidade simbólica, no qual a mulher é historicamente invisibilizada.

Esse padrão pode ser interpretado à luz do *glass cliff*, onde as mulheres tendem a ser nomeadas para posições de liderança em contextos transitórios ou fragilizados, nos quais a autoridade não necessariamente se converte em poder efetivo. A liderança provisória opera

como um mecanismo de contenção, que permite a inclusão simbólica sem alterar substantivamente a lógica de gênero na governança dentro do setor público que envolve o agronegócio. Isso sugere que a inclusão feminina pode ocorrer sem transformação estrutural nas hierarquias de gênero que organizam a governança técnica do setor público agrícola.

5. Considerações finais

O estudo demonstrou que a ocupação do cargo máximo de gestão do INMET constitui um padrão histórico de masculinização da governança técnica no órgão. A ausência de mulheres na direção do órgão ao longo de sua trajetória institucional se apresenta como uma expressão de uma estrutura que associa a autoridade técnica e legitimidade institucional ao masculino.

A nomeação feminina, embora simbolicamente relevante, não representou a ruptura desse padrão, uma vez que foi em caráter substituto. O fato de a gestão feminina não constar na cronologia oficial divulgada no site institucional do INMET indica que a desigualdade de gênero também opera na definição de quais trajetórias são reconhecidas e incorporadas à narrativa oficial da instituição. Ao evidenciar a provisoriedade e a invisibilização da liderança feminina como mecanismos complementares de reprodução da desigualdade, o estudo contribui para o avanço das análises sobre gênero no setor público agrícola, ao demonstrar que a exclusão não se limita ao acesso, mas se estende à permanência e ao reconhecimento institucional.

Como limitação, o estudo baseou-se em análise documental e institucional, o que limita dimensões subjetivas e relacionais. Pesquisas futuras podem aprofundar a compreensão desses processos por meio de abordagens qualitativas, especialmente a partir das histórias de vida.

Referências

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. **Harvard Business School Press**, 2007.

INMET. **INMET – Cronologia**. Disponível em:
https://portal.inmet.gov.br/uploads/CRONOLOGIA_INMET_2025-10-23-141152_qrws.pdf.
Acesso em: 05 fev. 2026.

RYAN, M. K.; HASLAM, S. A. The glass cliff: evidence that women are over-represented in precarious leadership positions. **British Journal of Management**, v. 16, p. 81-90, 2005.

SCHÜTZ, J. G.; FRANZONI, A. M. B.; SABADINN, M. Explorando as barreiras da liderança feminina no setor público: uma revisão integrativa. **Revista do Serviço Público**, n. 76, p. 232, 2026.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação e realidade**, n. 20, v. 2, p. 2-35, 1995.

VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.