

**AFINAL, QUANTAS SOMOS? A SUB-REPRESENTAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE ALTA GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO NORDESTE**

**BRUNA KESSIA RODRIGUES DA SILVA CAETANO**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

**JOELMA SOARES DA SILVA**  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC)

# AFINAL, QUANTAS SOMOS? A SUB-REPRESENTAÇÃO FEMININA EM CARGOS DE ALTA GESTÃO NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR DA REGIÃO NORDESTE

## Introdução

Na atualidade, têm-se buscado discutir as questões de gênero nas organizações, sejam elas públicas ou privadas, buscando-se evidenciar os obstáculos e desafios para um acesso igualitário de mulheres a cargos estratégicos dentro das organizações (ALMEIDA, 2019; AMBROSINI, 2017; GRANGEIRO; MILITÃO, 2021; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020; SIQUEIRA; MIRANDA; CAPPELLE, 2019; VAZ, 2013).

Conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2017), as mulheres no Brasil possuem, em média, maior escolaridade do que homens; contudo, essa maior escolaridade não se reflete em maior média salarial, quando comparada à renda média de homens com a mesma escolaridade (IBGE, 2017). Segundo Miltersteiner *et al.* (2020, p. 01), a causa do fenômeno de desvalorização da mulher no mercado de trabalho têm origens “históricas, sociais e psicológicas”.

Os desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho, no entanto, não dizem respeito apenas a uma média salarial mais baixa, em comparação a homens com escolaridade semelhante. O que se tem percebido é que “[...] as mulheres constituem minoria nas ocupações de maior *status*, como, por exemplo, cargos de alta gerência e posições executivas” (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018, p.02).

De acordo com Miltersteiner *et al.* (2020), no decorrer da carreira profissional, a mulher, embora, muitas vezes, tenha escolaridade superior aos homens, depara-se com barreiras materiais e imateriais, que reverberam em sua ascensão profissional, tanto em instituições privadas quanto públicas. Nas instituições públicas, a disparidade na média salarial de mulheres e homens nos estágios iniciais de carreira tende a ser menor do que em instituições privadas, visto que o acesso se dá por concurso público e, por conseguinte, de um modo mais equânime em relação ao gênero do candidato. Contudo, mesmo estas instituições não escapam do teto de vidro da distribuição desigual do acesso às funções hierarquicamente superiores (VAZ, 2013). De acordo com a autora, “a forma tradicional de se conceber a divisão sexual do trabalho – segregando as mulheres das posições de decisão e prestígio na sociedade – é, em grande medida, replicada no setor público brasileiro” (VAZ, 2013, p. 24).

Com relação às instituições públicas federais de ensino, Ambrosini (2017) identificou uma sub-representação de mulheres em cargos de alta gestão. Ao analisar os cargos de Reitores e Vice-Reitores, no ano de 2017, a autora observou que as mulheres ocupam uma parcela menor desses cargos em comparação aos homens. A representatividade feminina nas Universidades também foi investigada por Siqueira, Miranda e Cappelle (2019), que observaram um cenário de sub-representação da mulher em cargos de gerência universitária e, mais ainda, apontaram para as faces do preconceito e da discriminação na gestão universitária.

Com base na problemática apresentada, buscou-se inquirir: qual a representação feminina na ocupação dos cargos de alta gestão nas Instituições Federais de Ensino Superior da Região Nordeste do Brasil?

Assim, este estudo teve como objetivo analisar a representatividade da mulher nos cargos de alta gestão em Instituições Federais de Ensino Superior e Institutos Federais da Região Nordeste, em exercício no ano de 2022. Como cargos de alta gestão foram delimitados os cargos da Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-Reitorias.

A relevância desta pesquisa surge da busca por tratar a sub-representação de mulheres sob um contexto regional, considerando a realidade das Instituições Federais de

Ensino Superior e Institutos Federais da Região Nordeste. Em estudos anteriores a questão foi tratada com enfoque em outras regiões do Brasil (ALMEIDA, 2019; SIQUEIRA; MIRANDA; CAPPELLE, 2019), ou mesmo trazendo um panorama nacional para a questão (AMBROSINI, 2017; VAZ, 2013) e, portanto, ignorando diferenças socioculturais entre as regiões.

Diante da emergência de se conhecer e discutir a representatividade feminina em cargos de lideranças nas Instituições, esse trabalho visa contribuir com a discussão, auxiliando na construção de uma gestão universitária mais igualitária e representativa. Ademais, almeja-se conduzir os leitores à reflexão acerca da realidade das mulheres gestoras neste tipo de instituição. Entende-se que o contexto universitário deve ser vanguarda nos discursos e práticas igualitárias.

No que concerne à estrutura, este trabalho é subdividido em referencial teórico, onde busca-se discorrer sobre os desafios e barreiras enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho e, mais especificamente, na gestão universitária; Metodologia da Pesquisa, onde se descreve o método adotado no estudo; Resultados e Discussões, onde são apresentados e discutidos os resultados à luz do referencial teórico adotado; e Considerações Finais, onde se traça considerações acerca das compreensões suscitadas, fazendo-se o resgate dos objetivos e da questão norteadora da pesquisa.

## **2 Fundamentação teórica**

A construção de uma gestão universitária com igualdade de gênero na distribuição dos cargos estratégicos de liderança inicia-se com uma compreensão da importância de discutir as barreiras e desafios perceptíveis ou não perceptíveis que as mulheres enfrentam em seus cotidianos nas instituições, sejam elas públicas ou privadas.

Assim, para que se possa ofertar uma discussão sobre a temática, apresentamos diferentes estudos que tratam dos desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de lideranças (GRANGEIRO; MILITÃO, 2021; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Além disso, alguns desses estudos trazem um recorte temporal das ocupações de cargos de liderança por mulheres (AMBROSINI, 2017; SIQUEIRA; MIRANDA; CAPPELLE, 2019; VAZ, 2013). Desta forma, nos centramos nos desafios à ascensão de mulheres em cargos de liderança imputados por barreiras visíveis e invisíveis nas instituições federais de ensino

### **2.1 Mulheres no Mercado de Trabalho: desafios históricos**

A inserção da mulher no mercado de trabalho formal tem como marco o período da Revolução Industrial, ocorrida nos séculos XVIII e XIX, onde as condições de trabalho eram precárias, principalmente para mulheres e crianças (MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Nesse período, as mulheres exerciam atividades penosas e precárias (GIRÃO, 2001), em condições de trabalho tidas como provisórias e subalternas e recebendo baixos salários (PAOLI, 1985). Segundo Saffioti (1976), quando da inserção da mulher no mercado de trabalho capitalista, haviam muitas tarefas que eram realizadas por homens e mulheres, indistintamente. Apesar disso, “o desempenho de papéis econômicos por mulheres era visto como subsidiário, já que o homem detinha a capacidade de decisão” (SAFFIOTI, 1976, p. 132).

Segundo Córrea (2004), a inserção profissional formal da mulher foi marcada pela desvalorização de sua mão-de-obra. Nesse período se iniciou um fenômeno que ainda se manifesta nos dias atuais: as mulheres foram direcionadas para as funções subalternas, enquanto aos homens couberam-lhes os cargos de liderança.

A persistência do fenômeno supracitado, nos dias de hoje, dificulta a ascensão profissional das mulheres em instituições públicas e privadas, mesmo diante dos avanços nos índices de escolaridade feminina e da maior participação da mulher no mercado de trabalho

(MILTERSTEINER *et al.*, 2020). Assim, ainda que as mulheres apresentem formações acadêmicas e profissionais que as coloquem em situação propícia à ocupação de cargos de liderança, precisam lidar com barreiras tangíveis e intangíveis nesse processo (MILTERSTEINER *et al.*, 2020).

De acordo com Vaz (2013), a menor participação feminina em cargos de chefia e direção

[...] não deve ser associada exclusivamente às práticas discriminatórias, manifestas ou veladas, que visam excluir as mulheres das posições de poder. É preciso também levar em conta o conflito cotidiano vivido por elas para conciliar suas vidas profissional e pessoal, e que tem origem em uma divisão sexual do trabalho que ainda lhes atribui a maior parte das responsabilidades pelo cuidado da família e do lar. E, não menos importante, a introjeção, por parte das próprias mulheres, de normas comportamentais seculares, associadas a essa divisão tradicional de papéis, que as condicionaram a portarem-se de forma não competitiva, priorizando a vida familiar e a esfera privada do domicílio, em detrimento do espaço público e profissional. (VAZ, 2013, p. 24)

Corroborando com a tese defendida pela autora supramencionada, Amaral (2013) pondera que sobre as mulheres recai mais fortemente o peso das demandas domésticas, relativas aos cuidados com o lar e com a família, atribuições que lhes foram socialmente conferidas, que se soma e conflita com as demandas profissionais, muitas vezes sobrecarregando-as e exigindo a escolha de um papel ou outro, trazendo diversas consequências, inclusive emocionais.

Assim, além das barreiras mencionadas à ascensão profissional das mulheres, mesmo em setores menos restritos à presença feminina no mercado de trabalho do Brasil, identifica-se a predominância de pessoas do sexo masculino em cargos estratégicos (HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018). Tal constatação encontrada pelas autoras corrobora com a chamada teoria do teto de vidro.

Também conhecido como *glass ceiling*, o termo teto de vidro foi utilizado por Marilyn Loden, em 1978, durante um discurso nos Estados Unidos (BELTRAMINI; CEPellos; PEREIRA, 2022), para designar as barreiras sutis e transparentes, porém suficientemente fortes, que impedem as mulheres de ascenderem profissionalmente aos postos mais altos da estrutura organizacional de uma instituição (STEIL, 1997). “As barreiras relativas ao efeito *glass ceiling* são consequências de preconceitos comportamentais e processos organizacionais que travam as mulheres em suas tentativas de alcançar posições de comando” (GRANGEIRO; MILITÃO, 2021, p. 03).

Conforme Vaz (2013), mesmo as instituições públicas, que contam com processos de contratação por meio de concurso público, não estão isentas do fenômeno do teto de vidro no acesso às funções de alta hierarquia. Na condição de instituição pública, a universidade, segundo Grangeiro e Militão (2021),

[...] se blinda contra críticas direcionadas ao setor privado, a exemplo da falta de clareza quanto aos critérios necessários para a promoção. No entanto, observa-se que o setor público tão pouco está imune à influência de estereótipos de gênero em processos seletivos ou em indicações para ocupação de cargos de direção. (GRANGEIRO; MILITÃO, 2021, p. 09)

Dessa forma, ainda que o acesso aos cargos públicos, inicialmente, dê-se de modo mais equânime, quando comparado às instituições privadas, as instituições públicas, incluindo as Instituições Federais de ensino, não estão isentas do teto de vidro, tendo barreiras, inclusive simbólicas, como os estereótipos, que impedem a ascensão de mulheres aos postos da alta hierarquia.

## 2.2 Gestão das Instituições Federais de Ensino: bases legais para a indicação de representantes para os cargos de alta gestão das instituições

As Instituições Federais de Ensino Superior são partes integrantes do sistema federal de ensino, que inclui as instituições de ensino mantidas pela União, as instituições de educação superior mantidas pela iniciativa privada e os órgãos federais de educação. Assim, depende-se que os Institutos Federais de Educação e Universidades Públicas, portanto, são partícipes do sistema federal de ensino (BRASIL, 1996).

De acordo com a Lei de n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008,

Art. 2º Os Institutos Federais são instituições de educação superior, básica e profissional, pluricurriculares e multicampi, especializados na oferta de educação profissional e tecnológica nas diferentes modalidades de ensino, com base na conjugação de conhecimentos técnicos e tecnológicos com as suas práticas pedagógicas, nos termos desta Lei. (BRASIL, 2008, p.01).

No referido dispositivo também se encontra referência à natureza jurídica de autarquia dos Institutos Federais, assim como a à autonomia administrativa, patrimonial, financeira, didático-pedagógica e disciplinar das instituições (BRASIL, 2008).

Em sua estrutura organizacional, os Institutos Federais são compostos de uma Reitoria e cinco Pró-Reitorias (BRASIL, 2008). No tocante às nomeações para as Pró-Reitorias, podem ser nomeados servidores ocupantes de cargo efetivo da Carreira docente ou de cargo efetivo com nível superior da Carreira dos técnico-administrativos, desde que possuam o mínimo de 5 (cinco) anos de efetivo exercício em instituição federal de educação profissional e tecnológica. Os ocupantes de cargos de Pró-Reitorias são nomeados pelo Reitor do Instituto Federal (BRASIL, 2008).

Nos Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, o cargo de Reitoria é ocupado por servidor docente, pertencentes ao Quadro de Pessoal Ativo Permanente de qualquer dos *campi* que integram o Instituto Federal, sendo nomeado pelo Presidente da República, após processo de consulta à comunidade escolar do respectivo instituto. A consulta deverá ser realizada de modo paritário, atribuindo-se peso de 1/3 para cada um dos partícipes da comunidade escolar (docente, técnico-administrativo e discente) (BRASIL, 2008).

No que concerne às Universidades, conforme a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996), estas se caracterizam como instituições pluridisciplinares, que possuem um terço do corpo docente, pelo menos, com titulação acadêmica de mestrado ou doutorado e por um terço de seu corpo docente exercer atividades em regime de tempo integral. Nos dispositivos legais é assegurada, ainda, às Universidades autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, devendo estas obedecerem ao princípio da gestão democrática (BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

Conforme a legislação supramencionada, as Universidades Federais devem primar pelo princípio da Gestão democrática no desenho de suas estruturas organizacionais, com o estabelecimento de órgãos colegiados, e devem possuir autonomia administrativa. Contudo, apesar da autonomia destas instituições, a nomeação para cargos de Reitoria e Vice-Reitoria é realizada pelo chefe do Poder Executivo, seguindo normativos federais. Conforme a Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, alterada pela Lei nº 9.192, de 1995, os cargos de Reitoria e Vice-Reitoria são ocupados por servidores públicos da carreira docente, cujos nomes figurem em lista tríplice, organizadas por órgãos colegiados, constituídos por membros da comunidade universitária e da sociedade, dentre os quais, pelo menos setenta e cinco por cento faça parte do corpo docente da instituição. Caso seja realizada consulta prévia para elaboração de lista tríplice, prevalecerá a votação uninominal e o peso de setenta por cento para a manifestação do pessoal docente em relação às demais categorias. Com relação aos demais dirigentes das

Universidades, estes serão escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimento das Instituições. (BRASIL, 1995)

Portanto, percebe-se que há importantes diferenças entre os processos de escolha dos ocupantes de cargos de Reitoria nas Universidades e nos Institutos Federais. Enquanto nos Institutos Federais a nomeação para esse cargo é feita a partir de consulta acadêmica, com paridade; nas Universidades, o ocupante do cargo de Reitoria é indicado pelo Presidente, podendo ou não haver consulta à comunidade acadêmica. Quanto aos cargos de Pró-Reitoria, nos Institutos Federais, a nomeação é feita pelo(a) Reitor (a), enquanto nas Universidades, os ocupantes são escolhidos na forma dos respectivos estatutos e regimento das Instituições, mas também por indicação do (a) ocupante do cargo da Reitoria.

### 2.3 Cargos de liderança: mulheres na gestão universitária

A presença de mulheres em cargos de alta gestão, nas mais variadas esferas públicas, é algo que precisa ser investigado e discutido, uma vez que é notória a sub-representação desse grupo (AMBROSINI, 2017; HRYNIEWICZ; VIANNA, 2018; MILTERSTEINER *et al.*, 2020; REZENDE, 2020; VAZ, 2013). A sub-representação de mulheres nos cargos políticos, por exemplo, fica explícita em situações como a inexistência de um banheiro feminino no Plenário do Senado, até meados de 2016, conforme divulgado no Portal do Senado Federal (2016), demonstrando a inadequação de espaços de representação social para receber as mulheres.

Em levantamento realizado por Pilar, Marzullo e Duchiae (2022), verificou-se que, desde a redemocratização do país, em 1985, foram indicados 556 nomes para pastas ministeriais, dos quais, apenas 34 foram nomes de mulheres, o equivalente a 6,1% do total. Ainda de acordo com o levantamento, das 27 Unidades da Federação, apenas 125 mulheres lideram alguma das 563 pastas mapeadas, ou seja, 22% do total. Para os autores, além de uma menor participação feminina, pastas ocupadas por mulheres geralmente não apresentam grande importância política e econômica. Com exceção do Ceará, cuja secretaria da Fazenda é liderada por uma mulher, nos demais estados a participação feminina se dá sobretudo em áreas relacionadas ao cuidado, como Assistência Social (11 secretarias estaduais), Educação (11 secretarias) e Secretaria da Mulher (oito secretarias) (PILAR; MARZULLO; DUCHIADE, 2022). Assim, a menor representatividade de mulheres em cargos de alta gestão tem impactos sobre a ascensão de outras mulheres a postos mais elevados, e, dessa forma, o poder vai sendo distribuído de homens para homens, de modo consciente ou não, mantendo o poder decisório com esse grupo (SIQUEIRA; MIRANDA; CAPPELLE, 2019).

Com relação ao cargo público, como discutido anteriormente, o acesso dar-se-á por meio de concurso público, consoante a natureza e complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988). Dessa feita, pode-se compreender que o acesso aos cargos públicos, assim como a ascensão em cargos de maior hierarquia, seja menos segregacionista, uma vez que há a obrigatoriedade de realização de concurso para investidura no cargo (AMBROSINI, 2017). Contudo, contrariando essa tese, há uma realidade de sub-representação da mulher nas funções de alta hierarquia das instituições federais de ensino já explicitada em estudos anteriores (AMBROSINI, 2017; GRANGEIRO; MILITÃO, 2021; SIQUEIRA *et al.*, 2016; VAZ, 2013)

Siqueira *et al* (2016), ao realizar pesquisa na Gestão Universitária em instituições do Estado de Minas Gerais, identificou uma realidade de sub-representação da mulher, com redução significativa de representantes do gênero nos postos de alta hierarquia das instituições. Conforme a autora, o percentual de docentes mulheres nas instituições analisadas totalizava 40,53% e de homens 50,47%. Contudo, com relação a ocupação de cargos na alta gestão,

constatou-se uma redução significativa na participação de mulheres, resultando em um índice de apenas 26,51% de representação destas nas referidas funções (SIQUEIRA *et al.*, 2016).

Nos estudos conduzidos por Ambrosini (2017), quando analisada a ocupação das vagas de Reitoria e Vice-Reitoria, nas 63 Universidade públicas do Brasil, no ano de 2017, constatou-se que as mulheres não possuíam equidade de representação nesses cargos. Além disso, os homens ocupavam aproximadamente o dobro da quantidade de postos ocupados por mulheres (Tabela 1).

Tabela 1 – Quantidade de Reitores e Vice-Reitores por sexo nas Universidades Federais brasileiras

	Reitores		Vice-reitores	
	n	%	n	%
Mulheres	19	30,2	21	34,4
Homens	44	69,8	40	65,6
Total	63	100	61	100

Fonte: Ambrosini (2017, p. 07)

A realidade de sub-representação das mulheres nas instituições de ensino superior impacta, não apenas a ascensão hierárquica aos postos de funções estratégicas, mas, inclusive, a consecução de pesquisas científicas desenvolvidas por essas. Sobre isso, Vaz (2013, p. 24) assevera que

[...] no meio acadêmico, um quadro institucional desfavorável às mulheres também é observado. Elas têm menor acesso a posições de prestígio nas universidades, nos comitês científicos e nas academias de ciências do país. Essa “desvantagem cumulativa” dificulta a obtenção de recursos para pesquisa, os quais são fundamentais para um melhor desempenho acadêmico, e limita as possibilidades profissionais das docentes. (VAZ, 2013, p. 24).

Assim, considerando as discussões e estudos apresentados, foi possível construir um panorama da realidade da mulher em sua ascensão profissional e as barreiras tangíveis e intangíveis impostas a essas. Dessa feita, diante da problemática discutida, compreende-se ser essencial o desenvolvimento de estudos como o que se seguirá, que caracterizam e oferecem um acompanhamento do fenômeno da sub-representação de mulheres na alta hierarquia das instituições federais de ensino.

### 3 Metodologia da pesquisa

O presente estudo caracteriza-se como de natureza quantitativa, quanto ao método adotado para abordagem do problema, com o uso de dados secundários, obtidos a partir de *sites* oficiais das instituições pesquisadas e de estudos anteriores. A pesquisa quantitativa pode ser compreendida como aquela que, no intuito de responder à questão de um dado fenômeno, utiliza-se de “métodos eminentemente quantitativos, ou seja, ancorados em números que tentam, tão somente, representar uma realidade temporal observada” (ARAÚJO; GOMES; LOPES, 2012, p. 08). Com base nos objetivos definidos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, tendo como ponto primordial a descrição de uma característica de um dado fenômeno, população, ou o estabelecimento de associações entre variáveis (GIL, 2002).

Com relação ao método adotado para coleta/construção de dados, realizou-se uma pesquisa documental. A técnica de pesquisa documental pode ser compreendida como aquela que se utiliza de dados que não receberam um devido tratamento analítico; além dessa característica, este tipo de pesquisa possibilita que os dados coletados sejam reelaborados, a partir dos objetivos do estudo (GIL, 2002).

Assim, para a pesquisa documental, foram realizadas consultas às páginas oficiais de todas as Instituições Federais de Ensino da Região Nordeste, ou seja, os Institutos Federais de Educação e Universidades do Sistema Federal de Ensino, no intuito de identificar os ocupantes dos cargos de Reitorias, Vice-reitorias e Pró-Reitorias. Ao todo, realizaram-se buscas nas páginas dos 11 Institutos Federais e 20 Universidades da rede federal de ensino, situados na Região do Nordeste do Brasil (Quadro 1). Além disso, consultou-se o Portal da Transparência, de modo a confirmar o vínculo de cada um dos ocupantes de cargos de alta gestão nas instituições supramencionadas.

Quadro 1 – Instituições Federais de Ensino da Região Nordeste

<b>Nome da Instituição</b>	<b>Site oficial</b>
Universidade Federal de Sergipe	< <a href="https://www.ufs.br/">https://www.ufs.br/</a> >
Universidade Federal do Rio Grande do Norte	< <a href="https://www.ufrn.br/">https://www.ufrn.br/</a> >
Universidade Federal Rural do Semi-Árido	< <a href="https://ufersa.edu.br/">https://ufersa.edu.br/</a>
Universidade Federal do Piauí	< <a href="https://ufpi.br/">https://ufpi.br/</a> >
Universidade Federal do Agreste de Pernambuco	< <a href="http://ufape.edu.br/br/sitemap">http://ufape.edu.br/br/sitemap</a> >
Universidade Federal do Vale do São Francisco	< <a href="https://portais.univasf.edu.br/">https://portais.univasf.edu.br/</a> >
Universidade Federal Rural de Pernambuco	< <a href="http://www.ufrpe.br/">http://www.ufrpe.br/</a> >
Universidade Federal de Pernambuco	< <a href="https://www.ufpe.br/">https://www.ufpe.br/</a> >
Universidade Federal do Delta do Parnaíba	< <a href="https://www.ufpi.br/ufdpar">https://www.ufpi.br/ufdpar</a> >
Universidade Federal da Paraíba	< <a href="https://www.ufpb.br/">https://www.ufpb.br/</a> >
Universidade Federal de Campina Grande	< <a href="https://portal.ufcg.edu.br/">https://portal.ufcg.edu.br/</a> >
Universidade Federal do Maranhão	< <a href="https://portalpadrao.ufma.br/">https://portalpadrao.ufma.br/</a> >
Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira	< <a href="https://unilab.edu.br/">https://unilab.edu.br/</a> >
Universidade Federal do Cariri	< <a href="https://www.ufca.edu.br/">https://www.ufca.edu.br/</a> >
Universidade Federal do Ceará	< <a href="https://www.ufc.br/">https://www.ufc.br/</a> >
Universidade Federal do Sul da Bahia	< <a href="https://ufsb.edu.br/">https://ufsb.edu.br/</a> >
Universidade Federal do Recôncavo da Bahia	< <a href="https://ufrb.edu.br/portal/">https://ufrb.edu.br/portal/</a> >
Universidade Federal do Oeste da Bahia	< <a href="https://ufob.edu.br/">https://ufob.edu.br/</a> >
Universidade Federal da Bahia	< <a href="https://www.ufba.br/">https://www.ufba.br/</a> >
Universidade Federal de Alagoas	< <a href="https://ufal.br/">https://ufal.br/</a> >
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará	< <a href="https://ifce.edu.br/">https://ifce.edu.br/</a> >
Instituto Federal de Pernambuco	< <a href="https://www.ifpe.edu.br/">https://www.ifpe.edu.br/</a> >
Instituto Federal do Rio Grande do Norte	< <a href="https://portal.ifrn.edu.br/">https://portal.ifrn.edu.br/</a> >
Instituto Federal de Alagoas	< <a href="https://www2.ifal.edu.br/">https://www2.ifal.edu.br/</a> >
Instituto Federal da Bahia	< <a href="https://portal.ifba.edu.br/">https://portal.ifba.edu.br/</a> >
Instituto Federal Baiano	< <a href="https://ifbaiano.edu.br/portal/">https://ifbaiano.edu.br/portal/</a> >
Instituto Federal do Maranhão	< <a href="https://portal.ifma.edu.br/">https://portal.ifma.edu.br/</a> >
Instituto Federal da Paraíba	< <a href="https://www.ifpb.edu.br/">https://www.ifpb.edu.br/</a> >
Instituto Federal do Sertão Pernambucano	< <a href="https://ifsertao-pe.edu.br/">https://ifsertao-pe.edu.br/</a> >
Instituto Federal do Piauí	< <a href="https://www.ufpi.edu.br/">https://www.ufpi.edu.br/</a> >
Instituto Federal de Sergipe	< <a href="http://www.ifs.edu.br/">http://www.ifs.edu.br/</a> >

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O recorte temporal utilizado para coleta de dados da pesquisa documental, foi definido a partir da consulta dos ocupantes de cargos de Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-Reitoria com mandato em efetivo exercício, ou seja, que estejam cumprindo mandatos na gestão no ano



de 2022, nas Instituições Federais de Ensino da Região Nordeste. Assim, a coleta dos dados das instituições supramencionadas compreendeu os meses de julho, agosto e setembro do ano de 2022.

Para a divisão dos ocupantes de cargos de alta gestão em gênero masculino e feminino, adotou-se a observação do pré-nome, que foi classificado como pertencente a um grupo ou outro, a partir do reconhecimento social. Assim, assume-se o nome como um elemento identitário na mediação do sujeito para com o mundo, revelando parte da identidade deste (CIAMPA, 2005). Ressalta-se que um dos sujeitos da pesquisa possuía um pré-nome estrangeiro, cuja classificação em grupo feminino ou masculino exigiu a consulta ao perfil deste na Plataforma *Lattes*.

Após a coleta dos dados, elaborou-se uma planilha no programa *Excel*® 2016, do pacote *Microsoft Office*® 2016, para tratamento, tabulação e posterior representação dos dados.

A análise dos dados agregados em unidades administrativas, teve como base a classificação das unidades conforme as ações desenvolvidas por estas. Nesse processo, foram realizadas consultas nas páginas oficiais das instituições para definir os agrupamentos, visto que, entre as instituições, as mesmas funções podem ser exercidas por unidades com nomes distintos, impossibilitando uma classificação baseada apenas na nomenclatura. É importante ressaltar que os Institutos Federais diferem das Universidades Federais na quantidade de Pró-reitorias, visto que os primeiros possuem apenas cinco Pró-reitorias, definidas em legislação específica, enquanto as últimas têm suas Pró-reitorias estabelecidas a partir de seus próprios estatutos e regimentos. Devido a essas diferenças, utilizou-se valores relativos nas comparações das quantidades de homens e mulheres em cada unidade.

No intuito de realizar uma análise espacial da ocupação de cargos de alta gestão por mulheres, utilizou-se o software *Qgis*®, versão 3.22, e o *Google Maps*®, para coleta de coordenadas geográficas das IFES da Região Nordeste. Além desses, também se utilizou arquivo *shapefile* das Unidades da Federação brasileira, disponibilizado no Portal Geociências, do IBGE.

Por último, na apresentação dos dados coletados na pesquisa, foram utilizadas tabelas, gráficos de barras, de pizza, histograma, assim como mapa de representação espacial da distribuição dos cargos de alta gestão nas Instituições Federais de Ensino (IFES) da Região Nordeste do Brasil, que serão apresentados a seguir.

#### 4 Análise dos resultados

De acordo com os dados coletados a partir dos sítios oficiais das Instituições Federais de Ensino (IFES) da Região Nordeste e do Portal da Transparência, no período que compreendeu os meses de julho, agosto e setembro do ano de 2022, a região Nordeste possuía 31 IFES, sendo 20 Universidades e 11 Institutos Federais. Desse total, em 22 IFES constatou-se que há mais homens do que mulheres ocupando postos na alta gestão, seja em Reitorias, Vice-Reitorias ou Pró-Reitorias, ao passo que, em apenas três, a quantidade de mulheres é maior do que a de homens; e em seis dessas Instituições há igual número de mulheres e homens ocupando os cargos supracitados, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2 – Representatividade de homens e mulheres em cargos de alta gestão nas IFES nordestinas

	<b>Quantidade de IFES</b>	<b>%</b>
Mais homens	22	70,97%
Mais mulheres	3	9,68%
Quantitativo igual	6	19,35%
Total	31	100%

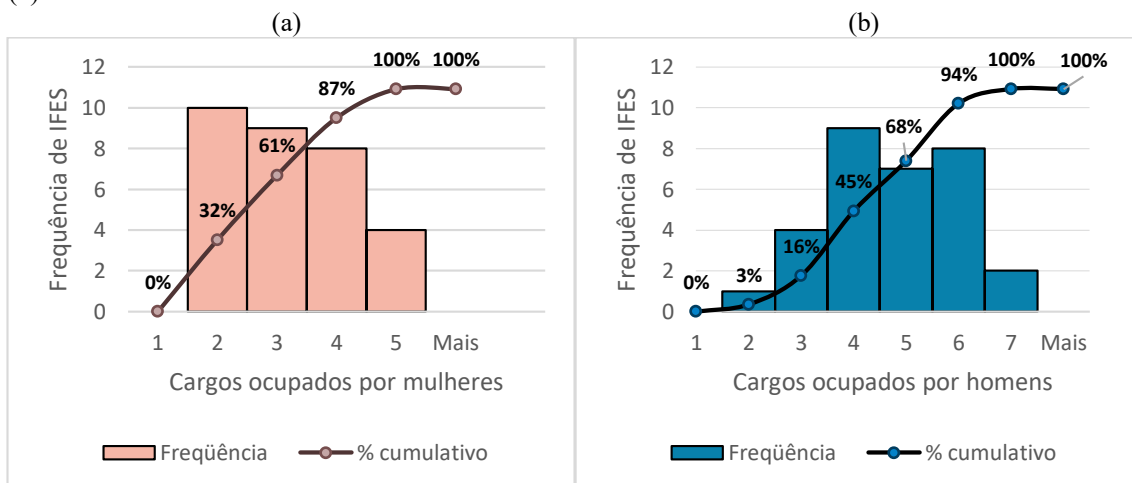
Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os resultados observados refletem uma tendência de atribuição de cargos de maior relevância e de posição estratégica dentro das instituições aos homens, dificultando a ascensão das mulheres a essas esferas majoritariamente masculinas. Tal constatação encontra consonância com o conceito de teto de vidro nas organizações (STEIL, 1997; VAZ, 2013), já apresentado neste trabalho, onde concebe-se que apesar do ingresso no serviço público dar-se de modo mais equânime, via concurso público, estas instituições, na distribuição de cargos de alta hierarquia, não escapam da distribuição desigual de cargos estratégicos, segregando mulheres das posições de poder (VAZ, 2013).

Nas Figuras 1a e 1b estão representados os histogramas da quantidade de cargos de liderança das IFES nordestinas ocupados por mulheres e por homens, respectivamente.

Quando se observa a quantidade de cargos ocupados por mulheres (Figura 1a), percebe-se que a frequência de instituições vai diminuindo gradativamente, conforme aumenta o número de postos ocupados por mulheres. Enquanto isso, nota-se que a frequência de instituições é maior quando a quantidade de cargos ocupados por homens é média ou alta (Figura 1b). Essa diferença fica evidente quando se observa que em 32% das instituições há apenas dois cargos de alta gestão ocupados por mulheres, em comparação com 3% das instituições que apresentam dois cargos de alta gestão ocupados por homens. Os resultados apontam para a disparidade entre as quantidades de mulheres e de homens ocupando cargos de alta gestão em todas as instituições pesquisadas. Tal fato, pode ter relação com os mecanismos de indicação de cargos, que, devido à menor participação feminina, abrem margem para a pessoalidade e atitudes discriminatórias (REZENDE, 2015).

Figura 1 – Histogramas da quantidade de cargos de liderança ocupados por mulheres (a) e por homens (b) nas IFES nordestinas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Indo além, observa-se que em 87% das IFES, as mulheres ocupam, no máximo, 4 cargos de alta gestão (Figura 1a), ao passo que apenas 45% das instituições apresentam 4 cargos ou menos ocupados por homens (Figura 1b).

Os resultados revelam que, nas instituições onde os homens ocupam a maioria dos cargos de liderança, a quantidade destes é muito superior à quantidade de mulheres. Novamente, os valores obtidos sugerem uma divisão não equitativa de cargos de liderança entre mulheres e homens nas IFES analisadas. Os dados apresentados na Figura 2 evidenciam um cenário notório de sub-representação nos cargos de alta gestão nas IFES pesquisadas, indicando que há uma maior tendência de ocupação de cargos por pessoas do gênero masculino. Esse cenário sugere a presença de barreiras invisíveis, mais suficientemente fortes para impedir as mulheres de alcançarem postos nas altas hierarquias das instituições, tais como defendidas na teoria do teto

de vidro (STEIL, 1997; VAZ, 2013). Assim, a transição de cargos de poder e status dentro das organizações dá-se entre homens, reduzindo a participação feminina nesse processo (SIQUEIRA; MIRANDA; CAPPELLE, 2019).

A Tabela 3 apresenta a distribuição, por unidades administrativas, dos cargos de alta gestão das IFES nordestinas ocupados por homens ou por mulheres. Em valores absolutos, as mulheres ocupam um total de 98 cargos de alta gestão nas IFES nordestinas, ao passo que os homens ocupam 143, com destaque para Reitoria e Vice-Reitoria, onde há expressiva presença masculina.

Tabela 3 – Percentuais de cargos de liderança ocupados por mulheres e por homens nas IFES nordestinas, agregados por unidades

<b>Unidade Administrativa</b>	<b>Mulher</b>	<b>Homem</b>	<b>Total</b>	<b>%Mulher</b>	<b>%Homem</b>
Pró-Reitoria de Graduação	20	11	31	64,5%	35,5%
Pró-Reitoria de Extensão	18	12	30	60,0%	40,0%
Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas	11	8	19	57,9%	42,1%
Pró-Reitoria de Assistência estudantil	8	12	20	40,0%	60,0%
Pró-Reitoria de Planejamento	9	15	24	37,5%	62,5%
Pró-Reitoria de Pós-graduação	11	20	31	35,5%	64,5%
Pró-Reitoria de Administração	9	17	26	34,6%	65,4%
Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação	2	4	6	33,3%	66,7%
Outras Pró-Reitorias	1	2	3	33,3%	66,7%
Vice-Reitoria	4	16	20	20,0%	80,0%
Reitoria	5	26	31	16,1%	83,9%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Observa-se que, das 11 unidades representadas (Tabela 3), apenas nas Pró-Reitorias de Graduação, de Extensão e de Gestão de Pessoas, o percentual de mulheres é maior que o de homens, sendo 64,5%, 60% e 57,9%, respectivamente. Nas demais unidades, a ocupação de cargos é majoritariamente masculina. Subentende-se que há uma divisão entre tipos de unidades administrativas preponderantemente ocupadas por mulheres e àquelas mais provavelmente ocupadas por homens. Os resultados sugerem que essa divisão de cargos entre gêneros possui correlação com as funções exercidas dentro das IFES. Assim, as unidades majoritariamente lideradas por mulheres possuem funções que envolvem cuidado e maior foco nas pessoas, enquanto as unidades com preponderância masculina estariam relacionadas a um maior poder decisório e à consolidação de relações interinstitucionais, tal como se observa nos cargos de Reitoria, Vice-reitoria e nas Pró-Reitorias de Planejamento, Administração e Pós-Graduação.

Vaz (2013) defende que a forma de divisão sexual tradicional do trabalho segregava as mulheres das posições estratégicas e, por conseguinte, de maior poder decisório. Contudo, os resultados encontrados parecem sugerir que, além da tendência de que os cargos de poder sejam reservados aos homens, quando as mulheres assumem tais cargos, a maior quantidade deles estão atrelados ao cuidado, evidenciando uma divisão do trabalho por gênero.

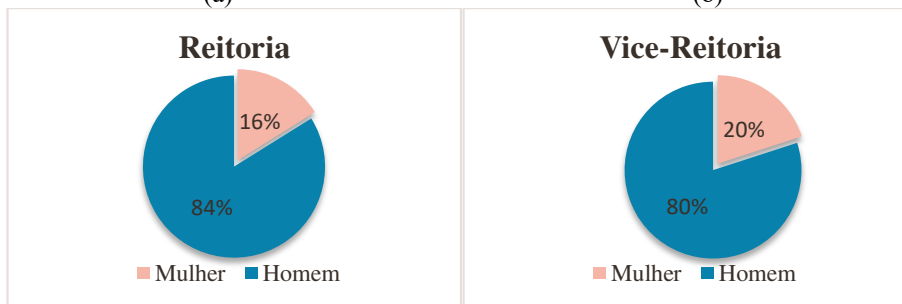
A divisão por área dos cargos de liderança nas organizações também foi defendida por Rezende (2015), que identificou em seus estudos que a desigualdade pode ser observada mesmo quando a mulher adentra em espaços de poder e decisão, visto que sua presença nesses espaços se relaciona a atividades que serão mais tipicamente associadas às características femininas, como o cuidado ou a área social.

A constatação apresentada pela autora, e, também, encontrada na presente pesquisa, foi, ainda, verificada por Pilar, Marzullo e Duchiate (2022), que, ao realizarem um levantamento das secretarias estaduais mais ocupadas por mulheres nos estados do Brasil, no ano de 2022, identificaram que a participação feminina se dá sobretudo em áreas relacionadas ao cuidado, como Assistência Social, Educação e Secretaria da Mulher. Esse cenário, portanto, conduz a uma reflexão acerca da segregação de mulheres aos postos mais estratégicos, ao mesmo que evidencia uma divisão notória e discriminatória dos assuntos que seriam relacionados à expertise de mulheres, que estariam mais associadas às áreas relacionadas ao cuidado com o outro.

Sobre a segregação de mulheres aos cargos de alta liderança dentro das instituições, Siqueira, Miranda e Cappelle, (2019) pontuam que ainda que as mulheres tenham aperfeiçoado seus perfis profissionais e acadêmicos, com o intuito de, muitas vezes, progredir nas organizações, a proporção de mulheres em cargos de alta gestão nas instituições é significativamente menor, quando comparada à de homens. Assim, conforme as autoras, a discriminação evidencia-se pelo fato de as mulheres até conseguirem certos cargos de liderança, porém, dificilmente, chegarão a ocupar os cargos do topo da hierarquia. Desse modo, refletidamente ou não, os homens se mantêm nos cargos mais elevados e estratégicos, garantindo a manutenção do poder decisório e status.

A observação da autora supracitada une-se aos dados levantados neste estudo, onde destaca-se o percentual de ocupação masculina nos cargos de Reitoria e de Vice-Reitoria, que são de 83,9% e 80% (Figuras 2a e 2b), respectivamente, apresentando um contraste significativo, quando comparado ao número de mulheres ocupando as referidas funções. Assim, observa-se que quanto mais alto o cargo na hierarquia organizacional, mais reduzido será o número de mulheres o ocupando (MILTERSTEINER *et al*, 2020).

Figura 2: Ocupação de cargos de Reitoria (a) e Vice-Reitoria (b) nas IFES nordestinas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Em comparação com outros estudos, os percentuais de ocupação feminina nos cargos de Reitoria e Vice-reitoria nas IFES nordestinas (Figura 3) foram menores do que a média nacional. Resultados reportados por Ambrosini (2017) mostram um percentual de representação feminina de 30% da população total de reitores das universidades federais, e de 34% para cargos de vice-reitoras.

Em um outro estudo, Siqueira *et al.* (2016) constataram que os cargos gerenciais das 11 universidades federais do Estado de Minas Gerais são, em maior número, ocupados por homens. Em cargos de alta gerência, por exemplo, os autores encontraram um percentual de 26,5% de ocupação de mulheres. Assim, nas pesquisas supracitadas foram verificados resultados ligeiramente superiores aos encontrados nas instituições nordestinas, onde evidencia-se a preponderância de ocupação masculina nos cargos de alta gestão.

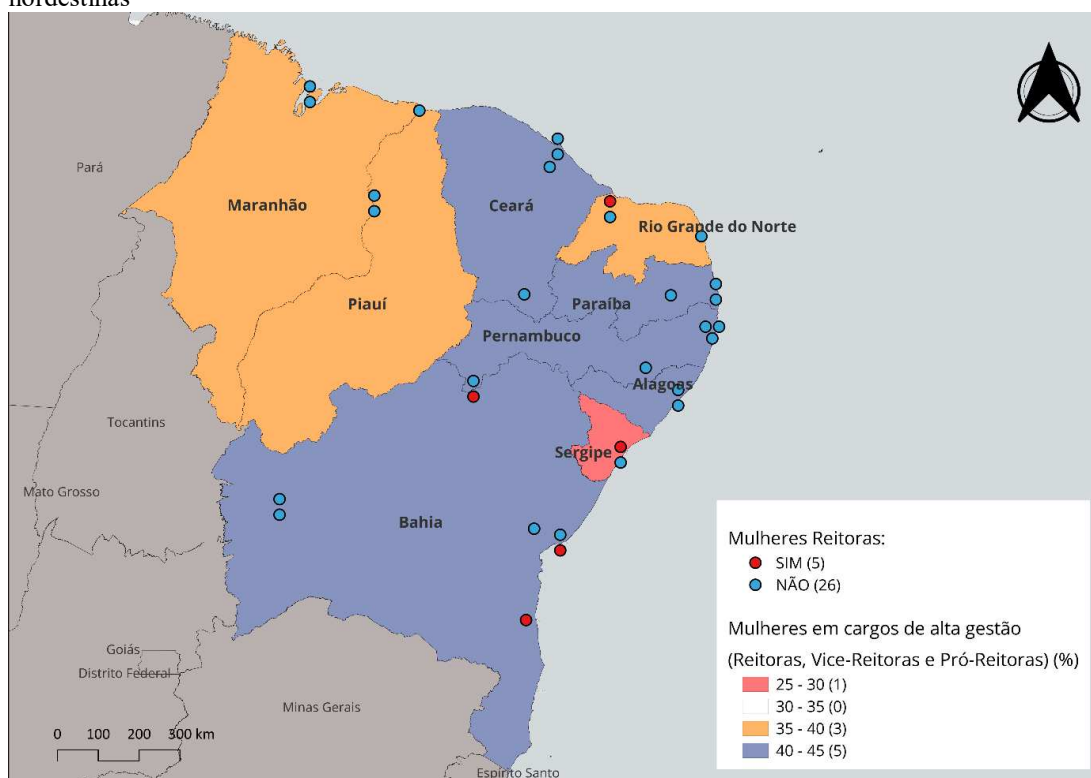
O cenário apresentado ressalta o afunilamento significativo que há nas Instituições de Ensino Superior no que concerne a ocupação de cargos do topo da hierarquia administrativa

por mulheres. Esse afunilamento hierárquico, conforme Vaz (2013), é observado mesmo quando as mulheres possuem características produtivas semelhantes, ou, até mesmo, superiores, aos seus congêneres.

Os dados encontrados no presente estudo relacionam-se com a constatação levantada por Rezende (2015), que defende que a presença de mulheres tende a diminuir no topo hierárquico das instituições, visto a prevalência do critério da nomeação, abrindo margem para arbitrariedades, a pessoalidade, ou, até mesmo para a ocorrência de atitudes discriminatórias.

A Figura 4 apresenta a distribuição espacial da ocupação de cargos de alta gestão nas IFES da Região Nordeste, sejam eles cargos de Reitoria, Vice-reitoria ou Pró-reitoria, por mulheres.

Figura 3: Distribuição por estados do percentual de cargos de liderança ocupados por mulheres nas IFES nordestinas



Fonte: Elaborado pelas autoras.

Verifica-se que, em todos os estados analisados, o percentual de mulheres em cargos de alta gestão nas IFES é menor do que a de homens, com alcance máximo de cerca de 45%. O estado de Sergipe apresenta o menor percentual, com 26,7% de mulheres em cargos de liderança. Em seguida vem Maranhão, Piauí e Rio Grande do Norte, com percentuais entre 35% e 40%. Os demais estados do Nordeste ocupam a classe mais alta, com percentuais entre 40 e 45% de mulheres em cargos de liderança nas IFES. Percebe-se que, nos nove estados da Região Nordeste, não há equanimidade na distribuição de cargos de alta gestão nas IFES, entre mulheres e homens.

Os resultados do estudo indicam que, apesar de alguns tipos de Pró-Reitorias terem uma maior ocupação de mulheres, prevalece o cenário de predominância da participação masculina em todas as instituições investigadas, demonstrando que ainda são necessários muitos avanços na promoção da equidade na ocupação de cargos de liderança nas IFES. O número reduzido de mulheres ocupantes desses cargos, conforme observado nesse trabalho,

também já foi documentado em estudos anteriores (ALMEIDA, 2019; AMBROSINI, 2017; GRANGEIRO; MILITÃO, 2021; SIQUEIRA *et al.*, 2016), em diferentes instituições do Brasil.

Assim, apesar de o presente estudo documentar e caracterizar a ocupação de cargos de alta gestão nas Instituições Federais de Ensino circunscritas à Região Nordeste, os resultados revelam um cenário semelhante ao encontrado em instituições de diferentes porções do país, no qual a presença masculina em cargos de alta gestão é preponderante.

## 5 Conclusão

Neste trabalho, buscou-se analisar a representatividade feminina em cargos de alta gestão nas Instituições Federais de Ensino da Região Nordeste do Brasil, no ano de 2022. Com vistas a esse objetivo, propôs-se um estudo de natureza quantitativa, com o uso de dados secundários, obtidos a partir de sites oficiais das 31 IFES localizadas na Região Nordeste. Nesta investigação, foi utilizado como instrumento para a coleta dos dados a pesquisa documental.

Durante a pesquisa, notou-se que, para além da maior quantidade de homens ocupando cargos de alta gestão nas IFES nordestinas, há uma divisão na ocupação desses cargos entre homens e mulheres, de acordo com a função exercida pela unidade dentro das IFES. Observou-se que as mulheres são maioria quando os cargos de alta gestão envolvem cuidado e possuem foco nas pessoas, enquanto que a quantidade de homens é maior em cargos de alta gestão relacionados ao planejamento administrativo-financeiro da instituição ou atrelados à pesquisa.

O estudo também sugere que, na Região Nordeste, a ocupação de cargos de alta gestão por mulheres é menor do que em outras partes do país. Contudo, cabe salientar que as pesquisas já documentadas dizem respeito a instituições de diferentes porções do país, com diferentes abrangências espaciais e foram realizadas em períodos diversos dos analisados neste trabalho, portanto, esse resultado precisa ser visto com limitações.

A pesquisa confirmou a predominância masculina na ocupação de cargos de alta gestão nas IFES do Nordeste, apontando para a necessidade de uma investigação mais aprofundada, de modo a caracterizar o fenômeno e compreender os processos que determinam a escolha dos ocupantes desses cargos. De uma perspectiva mais ampla, a falta de equidade na representatividade feminina, tal como se observa nas IFES nordestinas, também atinge outras esferas da sociedade, como na participação política. Em 2022, por exemplo, das 27 unidades da federação, apenas duas serão governadas por mulheres, suscitando a reflexão sobre quais fatores frustram a participação da mulher em contextos de poder.

Como sugestão de trabalho futuro, recomenda-se aprofundar-se na compreensão dos processos sociais que determinam as diferenças nas trajetórias de mulheres e homens nas IFES, observando um período de tempo maior, tanto em instituições públicas, quanto em espaços de representação política. Outra sugestão para estudos futuros, é a realização de uma pesquisa qualitativa, a partir dos relatos de experiências de mulheres em cargos de alta gestão, buscando identificar elementos culturais que favoreçam ou desencorajem a ascensão das mulheres.

## Referências bibliográficas

ALMEIDA, R. H. C. Por que ainda somos tão poucas? Representatividade das mulheres nos cargos de direção nas Universidades Federais. In: SILVA, Victor Daniel de Oliveira e (org.). **Gestão pública: um olhar dos servidores**. Belém: EDUFRA, 2019. p. 50-55. Disponível em: <http://repositorio.ufra.edu.br/jspui/handle/123456789/1013>. Acesso em: 07 de maio de 2022.

AMARAL., G. A. Os desafios da inserção da mulher no mercado de trabalho. **Itinerarius Reflectionis**, Goiânia, v. 2, n. 13, 2013. DOI: 10.5216/rir.v2i13.22336. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/rir/article/view/22336>>. Acesso em: 05 mai. 2022.

AMBROSINI, A. B. A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. *In*: COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 17., 2017, Mar Del Plata. **Anais eletrônicos...** Mar Del Plata: Universidade Nacional Mar Del Plata, 2017. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/181013>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

ARAÚJO, R. M.; GOMES, F. P.; LOPES, A. O. B. Pesquisa em Administração: qualitativa ou quantitativa? **Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior**, v. 03, n. 1, p. 151-175, Jan./Jun., 2012. Disponível em < <https://viannasapiens.com.br>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

Bancada Feminina do Senado conquista direito a banheiro feminino no Plenário. **Senado Federal**, Brasília, 06 jan. 2016. Disponível em: < <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/comum/bancada-feminina-do-senado-conquista-direito-a-banheiro-feminino-no-plenario>>. Acesso em 01 out. 2022.

BELTRAMINI, L. M. CEPellos, V. M. PEREIRA, J. J. Mulheres jovens, “teto de vidro” e estratégias para o enfrentamento de paredes de cristal. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022. Disponível em: < <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/88354/83088>>. Acesso em: 20 out. 2022.

BRASIL. Lei de n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 23 de dezembro de 1986. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm) >. Acesso em: 01 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. Lei de n. 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, cria os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 29 de dezembro de 2008. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968. Fixa normas de organização e funcionamento do ensino superior e sua articulação com a escola média, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 28 de novembro de 1968. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/15540.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15540.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2022.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.192, de 1995, de 21 de dezembro de 1995. Altera dispositivos da Lei nº 5.540, de 28 de novembro de 1968, que regulamentam o processo de escolha dos dirigentes universitários. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 21 de

dezembro de 1995. Disponível em: <  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19192.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19192.htm)>. Acesso em: 01 mai. 2022.

CIAMPA, A. C. **A estória do Severino e a história da Severina: um ensaio de psicologia social**. 10. ed. São Paulo: Brasiliense, 2005. 256p.

CORRÊA, A. M. H. **O assédio moral na trajetória profissional de mulheres gerentes: evidências nas histórias de vida**. 2004. 184f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <  
[https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD99GMVL/1/disserta\\_\\_o\\_alessandra\\_morgad\\_o\\_horta\\_corr\\_a.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD99GMVL/1/disserta__o_alessandra_morgad_o_horta_corr_a.pdf)>. Acesso em: 05 mai. 2022.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRÃO, I. C. C. Representações sociais de gênero: suporte para as novas formas de organização do trabalho. **Gestão, trabalho e cidadania**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2001.

GRANGEIRO, R.; MILITÃO, M. Mulheres na Gestão Universitária: Carreira e Percepção de Obstáculos na Ascensão Profissional. **Revista Ciências Administrativas**, v. 26 n. 3, 2021. Disponível em < <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/e9506/pdf>>. Acesso em: 03 mai. 2022.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em Posição de Liderança: Obstáculos e Expectativas de Gênero em Cargos Gerenciais. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em <  
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/abstract/?lang=pt#:~:text=Os%20resultados%20mostraram%20que%20essas,de%20preconceito%20em%20suas%20trajet%C3%B3rias.>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Pesquisa nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD C**. Rio de Janeiro: IBGE, 2017.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MILTERSTEINER, K. S. *et al.* Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, no 2, p. 422-423, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2020. Disponível em:  
<<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/>> Acesso em: 03 mai. 2022.

PAOLI, M. C. Os trabalhadores urbanos na fala dos outros. **Cultura e identidade operária**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1985.

PILAR, A. F.; MARZULLO, L.; DUCHIADE, A. Mulheres sub-representadas: nos governos estaduais, somente 22% dos cargos de primeiro escalão são ocupados pelo sexo feminino. **O Globo**, Rio de Janeiro, 01 set. 2022. Eleições 2022. Disponível em: <  
<https://oglobo.globo.com/politica/eleicoes-2022/noticia/2022/09/com-61percent-de-ministras->



desde-1985-presenca-de-mulheres-no-governo-ganha-importancia-central-nas-eleicoes.ghml>. Acesso em 01 out. 2022.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico [recurso eletrônico]**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico. 2 ed. Nova Hamburgo: Feevale, 2013.

REZENDE, D. L. **Mulher no poder e na tomada de decisões**. Brasília: IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2015. Disponível em: <[https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/190215\\_tema\\_g\\_mulher\\_no\\_poder\\_e\\_na\\_tomada\\_d\\_e\\_deciso.es.pdf](https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/190215_tema_g_mulher_no_poder_e_na_tomada_d_e_deciso.es.pdf)> Acesso em: 01 out. 2022.

SAFFIOTI, H. I. B. Trabalho feminino e capitalismo. **Perspectivas: Revista de Ciências Sociais**, v. 1, 1976.

SIQUEIRA, R. F. B; MIRANDA, A. R. A; CAPPELLE, M. C. A. Mulheres na gestão universitária: a ótica de docentes de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 48-71, Maio de 2019. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n2p48#:~:text=Percebeu%2Dse%20que%2C%20para%20algumas,as%20desigualdades%20ainda%20est%C3%A3o%20presentes.>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

SIQUEIRA, R. F. B. *et al.* A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/19834535.2016v9n2p49#:~:text=Finalmente%2C%20pode%2Dse%20dizer%20que,p%C3%B3s%2Dgradua%C3%A7%C3%A3o%20e%20como%20docentes.>>. Acesso em: 01 mai. 2022.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. Disponível em: <<http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3203062.pdf>> Acesso em: 01 mai. 2022.

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas**: evidências para o Brasil. *Economia e Sociedade*, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ecos/a/FSfpH9NQg6qHy3Hky8tCXyt/abstract/?lang=pt>> Acesso em: 01 mai. 2022.