

**NÃO BASTA SER MULHER: Gestão Feminina em Instituições de Ensino sob a
ótica da Interseccionalidade**

THAIS ARAUJO MENDES PEREIRA
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

LUANA DE OLIVEIRA ALVES
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ (UFPI)

LAÍSE DO NASCIMENTO SILVA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO PIAUÍ (UESPI)

NÃO BASTA SER MULHER: Gestão Feminina em Instituições de Ensino sob a ótica da Interseccionalidade

1 INTRODUÇÃO

Historicamente, o papel das mulheres foi restrito ao espaço privado, associado aos cuidados domésticos e à família, enquanto os homens ocupavam posições públicas e de poder. Esse modelo baseado em papéis rígidos marcou um mercado de trabalho masculinizado, com dificuldades para as mulheres no acesso à educação e a cargos de liderança. No entanto, as mudanças começaram à medida que as mulheres conquistaram autonomia, e passaram a ocupar postos de trabalhos em diversas áreas (Salvagni; Canabarro, 2015).

O início do processo de industrialização por volta do final do século XVIII permitiu que as mulheres saíssem do ambiente doméstico e ocupassem postos de trabalho nas fábricas. Além disso, os movimentos feministas foram importantes para a conquista de direitos das mulheres como acesso à educação, participação política e direito sobre o próprio corpo (Siqueira; Bussinger, 2020). Esses fatores foram essenciais para o empoderamento feminino, possibilitando a conquista da autonomia, tomada de decisões e participação na sociedade (Fagundes, 2017).

No segundo trimestre de 2024, o nível de ocupação dos homens no Brasil foi estimado em 68,3%, enquanto entre as mulheres esse percentual foi de 48,1% (IBGE, 2024). Esses dados revelam ainda a persistente desigualdade de gênero no mercado de trabalho, reforçando a importância de estratégias que promovam maior equidade.

Nesse cenário, a educação tem sido fundamental na luta por igualdade, ao oferecer às mulheres acesso ao conhecimento e às ferramentas necessárias para o desenvolvimento profissional. A presença feminina em cargos de gestão em instituições de ensino é um marco importante desse avanço, permitindo que elas influenciem políticas educacionais e promovam práticas pedagógicas mais inclusivas e equitativas. Apesar disso, muitas gestoras ainda enfrentam dificuldades para conciliar vida profissional e pessoal, o que limita sua atuação e reforça estereótipos de gênero que subestimam suas competências e contribuições (Bukoski, Tosta e Bonato, 2022).

Estudos como os de Kyrillos (2020) e Machado e Negreiros (2024) revelam que as experiências das mulheres em contextos profissionais são marcadas por múltiplas camadas de desigualdade, que não podem ser compreendidas apenas pela variável gênero. Outros marcadores sociais como raça, idade, classe social, orientação sexual e estado civil, também influenciam significativamente suas trajetórias, especialmente no acesso e permanência em cargos de liderança. Dessa forma, a interseccionalidade, apresentada por Crenshaw (1989), é crucial para a compreensão das interações entre diversas formas de opressão, incluindo raça, gênero, idade e classe social, que influenciam as experiências das mulheres.

Diante disso, o objetivo deste artigo é compreender como as interseccionalidades de gênero, raça, classe e idade influenciam a experiência de mulheres em cargos de gestão nas instituições de ensino, desde a trajetória de carreira até os desafios vivenciados no exercício da função.

A relevância desta pesquisa está em fornecer subsídios para a compreensão das vivências de mulheres que ocupam cargos de gestão em instituições de ensino, destacando suas trajetórias, desafios e estratégias de atuação. Ao abordar as experiências dessas gestoras, o estudo contribui para a ampliação do debate sobre a presença feminina em espaços de liderança e para a visibilidade das desigualdades que persistem mesmo em ambientes dedicados à formação e ao conhecimento.

A escolha por investigar essas experiências em diferentes níveis e tipos de instituições educacionais permitiu compreender a complexidade da atuação feminina na gestão e evidencia

a importância de políticas que promovam a inclusão e o reconhecimento das diversas formas de liderança. Dessa forma, espera-se que este trabalho traga benefícios tanto para as instituições de ensino quanto para a sociedade em geral, promovendo avanços em termos de inclusão e equidade.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico será estruturado em duas principais seções que dialogam diretamente com o objetivo do artigo. A primeira seção (2.1) aborda a liderança feminina e sua inserção no Ensino Superior brasileiro, discutindo os desafios enfrentados pelas mulheres em cargos de liderança acadêmica. Já a segunda seção (2.2) dedica-se à Teoria da Interseccionalidade, que permite uma análise mais aprofundada das múltiplas dimensões de opressão como gênero, raça, classe e idade, que se entrelaçam e impactam de forma diferenciada as experiências das mulheres no ambiente universitário.

2.1 A liderança feminina e sua inserção no Ensino Superior Brasileiro

No Brasil, a educação é um direito fundamental, estabelecido pela Constituição (Brasil, 1988) e pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB) (Brasil, 1996). Historicamente, o acesso feminino ao ensino superior foi lento e enfrentou barreiras, como o acesso para elites políticas e baixa frequência feminina nesses espaços. Porém, expandiu-se a partir da década de 1930, permitindo um aumento gradual da participação das mulheres nas universidades (Sousa, 2008; Ribeiro; Vieira, 2023).

A pesquisa sobre estatísticas de gênero de 2019, mostrou que, na faixa de 25 a 34 anos, 25,1% das mulheres possuíam nível superior completo, contra 18,3% dos homens. Entre a população com 25 anos ou mais, 40,4% dos homens não tinham instrução ou possuíam apenas o ensino fundamental incompleto, enquanto entre as mulheres a proporção era de 37,1%. Nesse sentido, o estudo aponta que os salários mais baixos e as maiores dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho não podem ser atribuídos à educação, pois os dados indicam que, em média, as mulheres brasileiras possuíam um nível de instrução mais elevado do que os homens (IBGE, 2021).

A entrada das mulheres nas universidades marcou um processo de transformação e empoderamento, ampliando suas opções profissionais e fortalecendo seu protagonismo social, político e econômico (Santos, 2014). A universidade desempenha, assim, um papel fundamental no desenvolvimento de habilidades de liderança e na promoção da presença feminina em diversos setores (Bukowski; Tosta; Bonatto, 2022).

Através dessa inserção no âmbito universitário, o grupo feminino também tem conquistado espaço na sociedade, ocupando posições de liderança em organizações, amparadas por direitos e acesso a conhecimentos (Silva; Carvalho; Silva, 2017). A liderança é um processo participativo que necessita de autoconhecimento e construção de relações, e as instituições de ensino desempenham um papel crucial no desenvolvimento dessas habilidades, preparando futuros líderes (Bukowski; Tosta; Bonatto, 2022). Essa presença é notável na gestão da Educação Básica, onde 80,6% dos diretores são mulheres (Inep, 2024).

Contudo, apesar dos avanços, a ascensão feminina a posições de alta hierarquia nas universidades não assegura a equidade de gênero. Apenas 30,2% dos cargos de reitoria e vice-reitoria são ocupados por mulheres, evidenciando que, embora o acesso inicial ocorra por concurso, a progressão a esses postos não é igualitária (Ambrosini, 2017). Esse cenário é corroborado pela história da Universidade Federal do Pará - UFPA, onde, em 65 anos, apenas quatro mulheres alcançaram a Vice-Reitoria e nenhuma a Reitoria, apesar de sua alta

qualificação e experiência, demonstrando a persistência da desigualdade na gestão superior (Lima; Simonian, 2023).

As mulheres em cargos de liderança enfrentam desafios específicos, como preconceitos relacionados à sua capacidade e a complexidade de conciliar a vida profissional com responsabilidades familiares e domésticas (Costa; Fernandes, 2024). Embora a eficácia da gestão educacional não dependa do gênero, mas sim da competência e compromisso profissional, esses obstáculos revelam a necessidade de combater barreiras e ampliar o reconhecimento da participação feminina nos espaços de decisão, apesar de sua qualificação (Miranda; Pereira; Pereira, 2020; Biandaro, 2023).

De fato, a luta pela equidade entre homens e mulheres tem sido um desafio constante nas sociedades contemporâneas. Contudo, essa busca por igualdade não pode ser analisada de maneira isolada, pois as vivências femininas são moldadas por uma rede de fatores (Machado; Negreiros, 2024).

2.2 A Teoria da Interseccionalidade

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida por Kimberlé Crenshaw (1989), destaca que diferentes formas de opressão, como racismo e sexismo, não atuam isoladamente, mas se cruzam e produzem experiências únicas de discriminação. Para a autora, a vivência de mulheres negras, por exemplo, não pode ser compreendida apenas sob o olhar do racismo ou do sexismo de forma separada, mas como uma intersecção que gera formas específicas de subordinação. Essa abordagem considera não apenas o gênero, mas também a raça, a classe social e a orientação sexual. Nesse sentido, reconhecer a natureza multifacetada das identidades femininas é fundamental para compreender as desigualdades que as mulheres enfrentam (Machado; Negreiros, 2024).

Kyrillos (2020) enfatiza a importância histórica da teoria, resgatando os debates promovidos por feminismos negros, e critica o apagamento dessas contribuições dentro da academia. A autora argumenta que esses feminismos já abordavam complexas intersecções, destacando que a interseccionalidade, como ferramenta surgida de lutas sociais e experiências vividas, é essencial para evitar o apagamento de contribuições anteriores e fundamentar políticas públicas que abordem as complexidades das relações de opressão.

Pesquisas apontam que, mesmo em cargos de gestão, as mulheres continuam enfrentando estereótipos de gênero e barreiras estruturais, como a conciliação entre trabalho e vida pessoal, ausência de políticas institucionais e resistência à liderança feminina (Rocha, 2018; Bukowski; Tosta; Bonatto, 2022).

Bueno e Anjos (2021) alertam para o risco da neutralização acadêmica do conceito, e defendem seu uso conectado às trajetórias concretas das mulheres. Assim, a interseccionalidade não apenas denuncia desigualdades, mas contribui para a construção de práticas mais inclusivas e sensíveis às realidades plurais das mulheres na gestão educacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é de abordagem qualitativa, escolhida por permitir compreender os fenômenos a partir da perspectiva dos participantes (Creswell, 2010). Utilizou-se como técnica de coleta de dados a entrevista narrativa, a partir das quais emergem histórias de vida do entrevistado. Ao trabalhar com narrativas dos sujeitos das pesquisas, o pesquisador tem acesso não só à experiência vivida e narrada, mas também à ressignificação da história a partir da sua narrativa. Dessa forma, permite descrever acontecimentos e ressignificá-los, levando o entrevistado a refletir sobre sua própria trajetória (Jovchelovtch; Bauer, 2002). A riqueza de detalhes presente nos relatos orais, muitas vezes não encontrados em documentos, reside na

intimidade dos entrevistados, oferecendo um panorama valioso para a pesquisa (Muylaert *et al.* 2014).

Participaram da pesquisa 10 mulheres que atuam como gestoras em instituições de ensino de diferentes níveis (técnico e superior) sendo quatro instituições no estado do Piauí e uma do Maranhão.

A faixa etária das participantes varia entre 34 e 66 anos. Em relação ao estado civil, contempla mulheres solteiras, casadas, divorciadas, com ou sem filhos. Em relação ao tipo de instituição, oito gestoras trabalham em instituição de ensino superior pública, uma em instituição superior privada e outra em uma instituição pública de ensino técnico. Os cargos ocupados variam entre direção geral de campus até a gestão administrativa em reitoria. O tempo de experiência nos cargos varia de 1 a 16 anos.

O critério para seleção das participantes foi estar atuando pelo menos há um ano no cargo de gestão. O convite foi enviado individualmente por e-mail ou WhatsApp, explicando os objetivos da pesquisa, os critérios de participação e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). As entrevistas foram realizadas por videoconferência (*Google Meet*), entre fevereiro e março de 2025, conforme a disponibilidade de cada entrevistada. Todas foram informadas sobre o uso dos dados, autorizaram a gravação e tiveram sua identidade preservada e os dados foram armazenados de forma segura. Todas as entrevistas foram transcritas e analisadas com o software *Atlas ti*, utilizando a versão gratuita de teste.

Para a análise dos dados, foi utilizada a técnica de Análise de Conteúdo, conforme proposta por Bardin (1977). A análise foi dividida em três etapas: (1) pré-análise, com leitura flutuante dos dados e organização do material; (2) exploração do material, com definição das unidades de registro e categorização; e (3) tratamento dos resultados e interpretação, com base na literatura e no referencial teórico do trabalho.

A validação das categorias temáticas foi realizada em conjunto com os pesquisadores para garantir a consistência e a credibilidade das interpretações dos dados (Creswell, 2010). As entrevistas resultaram em quatro grandes categorias que nortearam a discussão dos dados, permitindo compreender, de maneira crítica, as experiências das gestoras e os impactos das interseccionalidades em suas práticas de liderança.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após realizar a leitura de todas as transcrições das entrevistas, foram organizadas quatro categorias principais sendo a primeira intitulada como trajetória profissional que aborda o percurso dessas mulheres até alcançar o cargo de gestão. A segunda como desafios interseccionais que reúne os principais obstáculos enfrentados pelas gestoras dividida em quatro códigos nomeados como desafios relacionados ao gênero; desafios relacionados à raça; desafios relacionados à classe social e problemas relacionados à idade. A terceira como estratégias de enfrentamento que apresenta as formas como as gestoras lidam com as dificuldades dos cargos, dividida em espiritualidade e fortalecimento emocional; redes de apoio (apoio entre pares) e a quarta sendo gestão com olhar feminino, que apresenta a forma como essas mulheres percebem e exercem a liderança a partir de suas vivências composta por sensibilidade e cuidados na gestão; acolhimento no local de trabalho e reconhecimento.

4.1 Trajetória profissional

Os cargos ocupados pelas entrevistadas abrangem diversas funções administrativas e acadêmicas, incluindo direção geral de campus, gestão administrativa em pró-reitoria, coordenação de curso e coordenação de serviços de alimentação. Essa diversidade permitiu uma

análise ampla dos desafios e estratégias enfrentadas por mulheres em diferentes níveis da gestão educacional.

Para compreender melhor as trajetórias profissionais das entrevistadas e o percurso que cada uma delas trilhou até ocupar cargos de gestão, elaborou-se um quadro síntese que reúne informações fundamentais sobre os principais aspectos de suas carreiras, como a motivação para o ingresso na gestão, a experiência na gestão, a forma como assumiram a função e, por fim, os reconhecimentos ou conquistas obtidas no exercício da liderança.

Quadro 1 - Síntese da trajetória profissional

| Entrevistada | Motivação para Ingresso na Gestão | Experiência na Gestão | Forma de Ingresso no Cargo | Reconhecimento |
|---------------------|--|--|--|---|
| 1 | Indicação por competência e área de formação. Histórico de atuação | Cargo administrativo na Reitoria | Indicação informal | Reconhecimento da capacidade de gestão em situação crítica |
| 2 | Histórico de envolvimento com a liderança. Convite para assumir a direção baseado em sua sua competência | Atuação em diretoria de ensino e direção geral | Convite interno e eleição | Nomeação como diretora geral eleita |
| 3 | Envolvimento direto com liderança e cargo de gestão | Direção geral | Eleição direta | Vitória com mais de 80% dos votos |
| 4 | Atuação em cargo estratégico | Assessoria de ensino e Gestão administrativa pró reitoria | Conhecimento do seu trabalho e indicação | Reconhecimento pela atuação no cargo anterior |
| 5 | Ascensão devido a experiência acadêmica | Coordenação de curso presencial e curso EAD | Promoção interna | Permanência longa no cargo |
| 6 | Aceitação pela comunidade e engajamento em projetos | Coordenação de programas municipais, curso presencial e EAD. Além de diretora eleita | Eleição | Reconhecimento da comunidade acadêmica por conta da sua experiência e competência |
| 7 | Indicação inicial por ausência de candidatos e por ter sido cedida de campus | Experiência em secretaria municipal e superintendente de educação. Diretora eleita | Indicação e depois eleição como única candidata | É considerada referência pelos colegas de trabalho |
| 8 | Redistribuição de instituições e atuação prática na área de produção de um hospital | Chefia técnicas de produção. Coordenadora de serviço alimentar | Assumiu a coordenação inicialmente como substituta devido ao afastamento por licença médica da titular, sendo nomeada de modo definitivo após o falecimento da mesma | Reconhecimento pelo chefe máximo por conta da sua experiência e tempo atuado no setor |

Fonte: Elaborado pelos autores

O quadro permite observar que não há um único caminho para a chegada ao cargo de gestão, mas sim uma diversidade de percursos, influenciados por fatores como a experiência em gestão, a reputação construída ao longo da carreira e o reconhecimento institucional. Nota-se que algumas entrevistadas chegaram ao cargo por meio de eleição direta, o que demonstra a legitimidade conquistada junto aos pares, enquanto outras foram indicadas por lideranças ou chefias superiores, reforçando a valorização de suas competências.

Nesse sentido, o estudo de Rocha (2018) evidencia a trajetória profissional das gestoras nas instituições de ensino, revelando que essas trajetórias foram construídas a partir do ingresso na docência e do exercício de funções administrativas e de liderança. Ainda segundo o estudo, é possível perceber que as trajetórias profissionais se deram de forma progressiva.

Observa-se, por exemplo, o relato de uma das participantes que afirmou que seu trabalho foi ganhando destaque devido à sua participação ativa em comissões e decisões na pró-reitoria. Ela chegou a substituir o diretor e se tornou bastante conhecida. Apesar de ser reconhecida externamente, internamente as oportunidades demoraram a surgir, mas finalmente recebeu o convite para assumir a pró-reitoria, o que representou um reconhecimento importante ao seu potencial e dedicação. O trecho a seguir demonstra com clareza essas informações:

Esse meu trabalho foi se destacando [...] foi ganhando destaque, eu sempre participava das comissões [...] e dentro das decisões aqui, e era sempre consultada por conta do trabalho que eu realizava [...] comecei a substituir o diretor [...], que, depois do pró-reitor, a segunda pessoa dentro da pró-reitoria é o diretor [...] eu fazia substituição [...] essa pasta muito importante [...] eu fui uma das pessoas procuradas [...] eu era muito conhecida, eu ministrava cursos, treinamentos, fazia reuniões, então todo mundo me conhecia [...] participei das reuniões, produzi relatórios e, ao final [...] me convidou pra assumir a pró-reitoria, e eu fiquei muito feliz, porque foi um reconhecimento, porque até então, o fato de eu ser gerente aqui nunca tinha surgido a oportunidade pra ser nem cotada como diretora (Entrevistada 10).

A fala da entrevistada 9, a seguir, revela que ela enfrenta resistências sutis associadas ao fato de ser mulher. Ela destaca que esses obstáculos são, muitas vezes, velados. A preocupação com a aparência, como o tipo de roupa que usa, aparece como uma tensão que recai sobre as mulheres e que, segundo a entrevistada, não atinge seus colegas homens. Essa percepção reforça que as mulheres lidam com cobranças adicionais, que não dizem respeito apenas ao desempenho profissional, mas relacionadas ao gênero:

Obstáculos relacionados ao fato de ser mulher, eu acho que ainda hoje existe, não vamo tapar o sol com a peneira, é porque conquistou, é porque está lá e tem o respeito dos colegas, algumas situações elas são veladas, a gente sabe que tem [...], eu acredito que pelo simples fato de ser mulher, ainda existem muitas, de ser mandado por mulher, da estranheza, receios [...] Mas aí os obstáculos são esses, que o mundo é machista, que eu tenho que sair de casa e me preocupar se minha blusa tá fina ou não, se tem um decote ou não (Entrevistada 9).

Dessa forma, observa-se que as trajetórias profissionais das mulheres em cargos de liderança são marcadas por desafios, como situações consideradas sutis que passam despercebidas, como se sentirem silenciadas em reuniões, falas direcionadas às gestoras que não são casadas e assédios na forma de confrontos, questionamento e julgamentos (Costa; Fernandes, 2024). Sobre isso será detalhado melhor na seção seguinte.

4.2 Desafios Interseccionais

Esta categoria reúne os principais obstáculos enfrentados por gestoras de instituições de ensino no exercício da liderança, considerando os marcadores de gênero, raça, classe social e idade. Esses elementos interagem de forma simultânea, gerando impactos específicos e complexos sobre suas experiências profissionais, conforme defendido por Crenshaw (1989) e aprofundado por Machado e Negreiros (2024).

Quanto aos desafios relacionados ao gênero, as participantes relataram dificuldades que expressam o machismo ainda presente nos espaços de gestão. A autoridade feminina, mesmo quando respaldada por competências técnicas e trajetória profissional sólida, frequentemente é questionada ou desvalorizada. Uma das entrevistadas afirmou:

[...] A gente tem alguns momentos, frases, falas, sutis de um assédio, até muitas vezes sexual. Principalmente se você não é uma mulher casada, se você não anda com aliança, se teu marido não é presente [...] O assédio moral acaba acontecendo quando as pessoas duvidam da tua decisão, questionam demais o teu posicionamento, querem explicação demais. [...] Porque a todo momento a gente tem que se provar. Entenda que toda mulher, ela não basta ser somente mulher em cargo de gestão, tem que ser mulher no cargo de gestão e se provar... E ir pro embate, saber. Então era uma coisa que incomodava a todo mundo, inclusive aos homens dentro da minha área, aos homens fora da minha área, para um cargo de homens, de uma maneira geral. [...] tive situações que a pessoa tinha que mostrar que eu tava errada, eu tinha que mostrar que eu tava certa, e muitas vezes quando isso vem velado, vem de uma forma sutil, mas assim de uma forma agressiva, é na forma autoritária que a voz fala com você, entende? É a forma que o homem põe a voz mais alta, com certa austeridade, pra deixar, pra me intimidar (Entrevistada 1)

Esse depoimento evidencia como as exigências de comportamento pesam mais sobre mulheres do que sobre seus pares masculinos, corroborando a análise de Rocha (2018) e Bukoski, Tosta e Bonatto (2022) sobre a manutenção de estereótipos de gênero em ambientes institucionais.

Para as mulheres negras, o desafio é acentuado pela sobreposição entre racismo e sexismo. O reconhecimento de sua competência geralmente não é imediato e, muitas vezes, elas precisam se “provar” mais do que colegas brancas. Isso se conecta diretamente com os argumentos de Kyrillos (2020), que aponta a necessidade de compreender as experiências negras como centrais para o conceito de interseccionalidade. Ainda que algumas entrevistadas não tenham nomeado diretamente a discriminação racial, é possível identificar esse atravessamento na forma como relatam os olhares e julgamentos que enfrentam. Vale ressaltar que apenas duas das entrevistadas eram negras. Uma delas relatou:

Eu senti no período eleitoral, foi um aluno do ensino médio, né? [...] aí o aluno disse assim que era muito perceptível o discurso de uma pessoa que está se candidatando assim como eu, mas quando ela é homem da pele branca, ele colocou isso e eu era mulher, né, e negra [...] ele dizia que[...] primeiro vem o homem branco, depois do homem né, a mulher branca, depois vem o homem negro e depois a mulher negra, então ele colocou essa posição. E aí eu estaria no último, né? [...] quando chega o discurso do homem branco pra as pessoas é mais fácil acreditar e ver que a pessoa é capaz, né? [...] diferente da mulher, será que ela vai conseguir resolver a problemas estruturais de um campus e da parte administrativa, né? E ela está sendo negra, aí perde muito ainda, né? (Entrevistada 2).

Um estudo realizado na UFT revelou que a participação de mulheres negras na gestão é extremamente limitada, com ausência total na função de reitora e presença mínima em cargos como pró-reitora e diretora de campus. Essa situação revela a permanência de desigualdades estruturais nas instituições de ensino superior brasileiras, indicando que ainda há um longo caminho para superar as barreiras raciais e de gênero. Considera-se, portanto, que a universidade deve ser um espaço privilegiado para a construção de conhecimento e para a formulação de estratégias voltadas ao enfrentamento das desigualdades, do preconceito e da discriminação (Lopes; Silva; Parente, 2023).

A origem social também foi um fator relevante nos relatos. Gestoras oriundas de famílias de baixa renda enfrentaram limitações ao longo de sua formação, como a falta de acesso a redes de apoio, cursos e referências culturais. A meritocracia, nesses casos, mostrou-

se insuficiente para compensar os entraves estruturais vividos ao longo da trajetória. Esses aspectos corroboram os dados de Bukoski, Tosta e Bonatto (2022), ao afirmarem que políticas institucionais ainda negligenciam desigualdades materiais na formação da liderança.

Uma das entrevistadas relata a pressão para corresponder a um padrão de consumo associado ao status profissional: “recentemente eu ouvi uma assim: [...] que eu troquei de carro recente, né? E nessa troca de carro a pessoa disse ah professora a senhora não comprou um quatro por quatro, porque todo diretor geral tem quatro por quatro, eu digo não, mas não é meu objetivo, né” (Entrevistada 02). O trecho da fala revela que há uma expectativa sobre pessoas que ocupam cargos altos na gestão, associando a posição à forma como as pessoas consomem.

A idade foi citada tanto como fator de discriminação para as mais jovens quanto para as mais velhas. Gestoras mais velhas são questionadas de suas capacidades:

[...] ele achou que eu tivesse algumas dificuldades na área de tecnologia né, nesse avanço, nesse sentido [...] eu percebi nitidamente por ele ser um menino de menos de 30 anos... no máximo isso, e tanto foi a questão de idade[...] às vezes ele ria né, às vezes ele dava aquele riso me mostrando e tal e eu disse eu tô vendo, o que você tá fazendo, então foi assim (Entrevistada 5).

Algumas vezes, até com os mais jovens, eu percebo a estranheza se eu tiver conhecimento de algum tema[...] domínio de informática, saber trabalhar com planilhas, saber dar informação ou dar uma opinião, se não, não vai funcionar, porque por aí passa um cano, por aí passa uma coisa, fica aquele espanto assim, sabe? aí eu fico tão espantados pelo conhecimento ou porque eu sou mulher?[...]Aí já entra o etarismo e a questão de gênero, o espanto [...] (Entrevistada 9).

Ambas as narrativas mostram como o etarismo se manifesta junto a outras categorias, como o gênero, colocando em dúvida a competência de mulheres mais velhas em posições de liderança. A dupla pressão sobre mulheres pela juventude e pela idade reforça o argumento de Biandaro (2023) sobre a não-homogeneidade das experiências femininas, mesmo entre aquelas que compartilham o mesmo gênero.

4.3 Estratégias de enfrentamento

Os principais mecanismos adotados por mulheres na gestão das instituições de ensino revelam práticas individuais e coletivas que visam minimizar o peso da gestão e dificuldades. A análise dos relatos demonstra que essas estratégias podem ser subdivididas de três formas principais: espiritualidade e fortalecimento emocional; redes de apoio no âmbito profissional (colegas e equipes) quanto familiar; diálogo e mediação. Cada uma dessas abordagens demonstra a maneira como as gestoras buscam diminuir os problemas ou desafios.

Com relação a espiritualidade e fortalecimento emocional as entrevistadas 1 e 5 destacam sua relação com a espiritualidade, onde buscam o equilíbrio para a tomada de decisão e também para lidar com as adversidades relacionadas ao trabalho: “Eu sou uma mulher que rezo muito, então assim, sempre nas minhas... decisões, das minhas angústias, eu peço a quem pode, eu peço a Deus, eu peço a meu povo, até por eu ser espírita também (...)” (Entrevistada 1). “Eu sempre no meu dia a dia busco esse fortalecimento de forma espiritual, de forma espiritualizada, de sempre ser como é, ouvir, eu aprendo muito, meu exemplo é Jesus Cristo né, porque Jesus ele foi, ele nos ensinou a dar a outra face” (...) (Entrevistada 5).

Com relação ao fortalecimento emocional a entrevistada 6 destaca que ele surge no controle das emoções pelo reconhecimento de limites: “Hoje tá todo mundo em nível de ansiedade, estressado, com tantas coisas em cima e que no ambiente de trabalho às vezes potencializa mais, enfim, mas o que eu procuro fazer é isso, é tentar me equilibrar, cuidar de mim também, para não filtrar tudo isso e ser bem técnica nesse sentido.” Pela fala é possível perceber que ela compreende que no ambiente de trabalho pode surgir uma sobrecarga, e diante disso ela busca cuidar de si mesma, agir de forma racional e organizada.

Os relatos permitem visualizar que as redes de apoio funcionam como um suporte para as gestoras, dividindo o peso das demandas e oferecendo acolhimento emocional. As entrevistadas destacam que a colaboração entre colegas possibilita a troca de experiências e a tomada de decisões. Além disso, a confiança e o alinhamento com suas equipes surgem como elemento importante para criar um ambiente onde responsabilidades e conquistas são compartilhadas. Por fim, o suporte familiar é essencial para conciliar a dupla jornada.

A entrevistada 1 relata que busca apoio em amigas que ocupam posições semelhantes para compartilhar angústias e buscar soluções conjuntas. “Essa questão emocional [...] dessas provas que você volta para casa, você chora com raiva, você busca sua melhor amiga e geralmente você sempre encontra uma amiga que é mulher e tá em posição de liderança que vai te acolher, que entende” (Entrevistada 1).

Também há relatos que evidenciam a existência de grupos de apoio institucionais, nos quais as decisões são tomadas de forma coletiva para evitar unilateralidade. Além desses aspectos apresentados acima, duas entrevistadas enfatizam a confiança e alinhamento com suas equipes. Essa abordagem cria uma retaguarda emocional e operacional, essencial para enfrentar desafios de gênero.

O depoimento da Entrevistada 2 destaca a importância da rede de apoio familiar para conciliar trabalho e cuidados com os filhos na logística do dia a dia. Ela reforça que, mesmo ausente fisicamente devido ao trabalho, o amor pelos filhos permanece inalterado e a parceria familiar é essencial para administrar essas demandas. No entanto, a fala também revela uma sobrecarga, evidencia que mesmo estando em outra cidade, ainda administra a situação voltada à logística familiar.

4.4 Gestão com olhar feminino

Nessa categoria identificou-se temas ligados a: i) sensibilidade e cuidados na gestão; ii) acolhimento no local de trabalho e iii) reconhecimento. Explora-se a percepção das gestoras de que a liderança feminina possui elementos como sensibilidade, cuidado com as pessoas e equilíbrio entre racionalidade e emoção.

Essas mulheres identificam em suas experiências aspectos como a atenção aos detalhes, mediação de conflitos e preocupação com o impacto das decisões. Também destacam os desafios de gerir emoções para não serem vistas como frágeis. Pelos relatos é possível perceber que elas priorizam o planejamento, a escuta e a organização, além de considerar contextos pessoais, dispor de flexibilidade e fortalecer vínculos.

As gestoras reconhecem que possuem sensibilidade, cuidado e atenção aos detalhes. Elas atribuem essas características à vivência e à preocupação com o outro, aliada a flexibilidade para ouvir e mediar conflitos. Algumas também percebem que precisam conter emoções para não serem vistas como frágeis. O zelo com a equipe, a organização e o respeito ao coletivo também são vistos por elas como traços femininos.

Esse aspecto é corroborado pelo estudo de Costa e Fernandes (2024), o qual aponta que as gestoras adotam uma postura mais empática e compreensiva. Além disso, se preocupam mais com a equipe e realizam um modelo de gestão baseado em comunicação ativa e relacionamento interpessoal, priorizando as decisões compartilhadas.

A entrevistada 2 revela que sua intuição feminina é uma percepção construída a partir da experiência e do conhecimento acumulado sobre as pessoas e o ambiente de trabalho. Ela diz que as mulheres tendem a ser mais detalhistas e cuidadosas em suas análises: [...] A nossa identidade, né? Ela contribui para nossa formação, não tem como né? Eu acho que muito do que eu faço, do que eu penso, é da minha maneira, uma das coisas, né, vou chamar de intuição, vou chamar de intuição, mas a minha intuição feminina, né? (Entrevistada 2).

Outra gestora reconhece que o cargo ocupado por ela é um cargo que exige flexibilidade, sendo pautado pela capacidade de ouvir, mediar conflitos e buscar soluções aparece como uma característica marcante em sua trajetória:

Eu acho que são cargos que exigem é flexibilidade, que exigem também essa sensibilidade, essa forma de ouvir o outro né, de você gerenciar conflitos que muitas vezes depende de uma mediação em que um vai ter que abrir mão de alguma coisa, então eu penso que sim, eu acho que ser mulher me proporcionou sim né, uma melhor trajetória, né? (Entrevistada 4).

Já a entrevistada 7 reconhece que existe uma diferença entre os homens e mulheres com relação a emoção. No entanto, pela sua fala percebe-se que ela busca equilibrar a racionalidade exigida pela gestão, tendo paciência e escuta como práticas de gestão:

Eu acho que independente da gente ser pessoas fortes né, guerridas, eu acho que há um diferencial entre o ser mulher e o ser homem né, geneticamente nós temos diferenças, o homem por ser mais geralmente que as mulheres usam de muita racionalidade, mas a ciência explica que a mulher usa mais o lado direito, o lado da emoção, né? (Entrevistada 7).

É possível notar que a gestora precisa adotar uma postura firme e não demonstrar emoção para não ser considerada frágil. Ela evidencia que é preciso impor limites para não perder sua autoridade.

Ainda com relação a percepção das mulheres na gestão, uma delas relata que tem uma preocupação pela forma com a qual se comunica com seus colaboradores, ela diz que faz todo um planejamento para as suas atividades, mas também busca uma melhor maneira de falar com os colegas.

A entrevistada 10 coloca: “[...]o zelo também que eu tenho isso muito com minha equipe de querer as coisas organizadas, eu prezo demais a organização, o cuidado o zelo pelo processo, pela instrução de tudo que a gente tá fazendo e também acho que esse zelo ele é característica feminina.” Ela associa esses elementos a características femininas, tendo a preocupação em manter tudo em ordem aparece como uma forma de demonstrar respeito pelo trabalho coletivo e pelas pessoas envolvidas.

O estudo de Araújo, Heber e Batista (2020) possui essa mesma perspectiva apontada pelas gestoras, no que diz respeito ao modo da gestão masculina e que as mulheres são consideradas mais sensíveis, mais atenciosas e flexíveis nas suas decisões, afirmando que falta nos homens essa sensibilidade e visão ampla das organizações.

No que tange ao acolhimento no local de trabalho, uma das gestoras relatou uma situação na qual precisou acolher uma mãe que estava passando por um problema e pela sua fala ela ilustra que a gestão feminina pode ir além das formalidades cabíveis dentro das instituições, mas que ela possuiu uma postura para lidar com a situação da mãe e também afirma que não vê homens agindo da mesma forma:

Eu recebi uma mãe [...] que a filha tava tentando suicídio, tu imagina bem aí o que é tu mãe vê uma filha que já tentou suicídio quatro vezes, tu tá tão frágil, quanto aquela filha não tá não? E aí quem tava na minha frente não era a filha, era a mãe na fragilidade de imaginar que toda vez que a filha entrava no banheiro podia cometer um ato desse, né? Então o que que eu fiz com essa mãe? Eu cheguei para ela, eu abracei ela, eu a acolhi [...] (Entrevistada 2).

Ao fazer uma reflexão sobre a sua gestão, uma das participantes afirma que atua de forma democrática e participativa, atribui essa abertura à "constituição feminina", que facilita a flexibilidade na comunicação. O estilo de gestão baseado na escuta, igualdade e flexibilidade revela uma atuação mais flexível. Também relataram que dispõe de uma preocupação com o contexto pessoal dos colaboradores. As entrevistadas destacam que, ao tomar decisões difíceis, as mulheres tendem a considerar fatores como família e necessidades individuais, mostrando maior tolerância e compreensão.

De acordo com Araújo, Heber e Batista (2020), a gestão feminina tende a se diferenciar da gestão masculina ao adotar uma abordagem mais humanizada, que valoriza o indivíduo, seus sentimentos e relações interpessoais. Os autores apontam que essa forma de liderar prioriza o reconhecimento do colaborador, a participação da equipe e a construção de vínculos.

Essa perspectiva dialoga diretamente com os relatos das entrevistadas, que associam sua atuação à empatia, flexibilidade no diálogo e atenção aos aspectos emocionais e sociais da equipe, demonstrando que o exercício da liderança pode se beneficiar da integração de traços tidos como femininos, como o acolhimento e o cuidado.

Sobre o reconhecimento, uma das gestoras acredita que ser uma mulher em um cargo como esse de gestão foi visto por colegas como um diferencial, assim a sua presença demonstra que a figura feminina pode fortalecer vínculos:

Ser mulher foi um diferencial para as outras mulheres professoras. Porque até então isso era homens. Eu acredito, e eu sempre ouvia delas o seguinte, que bom que é uma mulher, que bom que vai ser uma mulher, então assim, de certa forma influenciou pelas falas das colegas, mulheres. Mas eu ouvi também de alguns homens que maravilha, que bom que é mulher. Ô coisa boa, vai ser uma mulher agora tal, tal. Então assim, de certa forma, ao ser mulher, eu acredito [...] que tenha também fortalecido (Entrevistada 6).

Já a entrevistada 10 acredita que, por ser técnica, conquistou visibilidade por ter ocupado anteriormente um cargo que era inferior, mas que chamou a atenção devido ao seu desenvolvimento. Ela diz que chamou a atenção de outras mulheres ao assumir o cargo, por ter conseguido pela sua própria competência. Para ela ocupar o cargo que ocupa atualmente, proporciona a outras mulheres fazer carreira e ter um lugar de destaque.

Os relatos permitem visualizar que a presença feminina em cargos de gestão inspira outras mulheres, tendo representatividade e reconhecimento pelo mérito.

O estudo de Mota e Basílio (2021) sobre a atuação de mulheres em cargos de gestão na Universidade Estadual da Paraíba - UEPB, demonstra por meio do relato das participantes que a instituição valoriza as mulheres e que elas contribuem para o desenvolvimento da universidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa revelam que, mesmo ocupando posições de destaque em suas instituições, as gestoras entrevistadas ainda enfrentam diferentes tipos de desafios relacionados a questões de gênero, raça, classe social e idade. A teoria da interseccionalidade, proposta por Crenshaw (1989), foi essencial para compreender essas múltiplas opressões, permitindo analisar como esses marcadores sociais se entrelaçam na vivência dessas mulheres.

A trajetória profissional das participantes demonstra a presença de práticas de gestão semelhantes, pautadas pela valorização da família e do trabalho em equipe. No entanto, esse vínculo familiar, em alguns casos, gerou desconfiança dentro do ambiente organizacional, como observado em uma das entrevistadas.

A dimensão de gênero se revelou como uma interseção recorrente nos relatos. As entrevistadas relataram experiências de assédio moral, questionamento de suas decisões, falta de validação de suas competências e desconfiança em relação à sua capacidade. Apesar dos desafios enfrentados, observou-se o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento e redes de apoio entre as gestoras. Algumas se fortaleceram por meio da espiritualidade, outras pelo apoio familiar. De forma geral, a maioria destacou a importância do relacionamento com suas

equipes, evidenciando práticas de gestão baseadas no diálogo, na escuta e na mediação de conflitos.

Com relação às limitações da pesquisa, destaca-se o pequeno número de participantes, devido à disponibilidade das entrevistadas, à falta de retorno das tentativas de contato e também o número reduzido de instituições participantes. Outra limitação foi o número baixo de mulheres negras ocupando esses cargos estudados como outrora destacado.

Como apontado ao longo da pesquisa, “não basta ser mulher” para acessar e permanecer em espaços de poder. Os resultados reforçam a necessidade de pensar políticas de equidade de gênero a partir de uma perspectiva interseccional, considerando os diversos marcadores sociais que influenciam o percurso profissional das mulheres.

Para o avanço de uma sociedade mais justa e equitativa, é fundamental que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de qualificação e ocupem posições nos diversos setores. Dessa forma, como contribuição prática da pesquisa recomenda-se a criação de políticas que proporcione às profissionais mães conciliar a dupla jornada com as demandas do trabalho, e que sejam embasadas na questão de incluir e apoiar os grupos minoritários.

Para estudos futuros, recomenda-se uma investigação comparativa entre gestoras de instituições públicas e privadas, tendo em vista que apenas uma das participantes da presente pesquisa era de instituição privada. Tal comparação permitiria observar a presença (ou ausência) de políticas de diversidade e o modo como diferentes intersecções se manifestam em distintos contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

AMBROSINI, A. B. A representação das mulheres como reitoras e vice-reitoras das universidades federais do Brasil: um estudo quantitativo. In: **XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária: universidade, desenvolvimento e futuro na sociedade do conhecimento**. Mar del Plata, Argentina, nov. 2017. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/181013/101_00162.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 22 maio 2024.

ARAÚJO, I. M. S.; HEBER, F.; BATISTA, K. Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. **Revista Gestão & Conexões**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 73–98, 2020. DOI: 10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27530.73-98. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/ppgadm/article/view/27530>. Acesso em: 13 maio. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: edições, v. 70, 225p, 1977.

BARROS, S. C; MOURÃO, L. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, v. 30, 8 out. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1807-0310/2018v30174090>. Acesso em: 20 maio 2025.

BAYLÃO, A. L. S.; SCHETTINO, E. M. O. A inserção da mulher no mercado de trabalho brasileiro. In: XI SEGeT-Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, Rio de Janeiro, 2014. **Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Resende, Rio de Janeiro, 2014, p.1-12. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320175.pdf>. Acesso em: 05 ago. 2024.

BIANDARO, P. S. Feminismo e governança: estratégias de poder contra as mulheres a partir de Michel Foucault. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, Florianópolis, Brasil, v. 8, n. 2, 2023. DOI: 10.26668/2525-9849/Index_Law_Journals/2022.v8i2.9357. Disponível em: <https://indexlaw.org/index.php/revistagsd/article/view/9357>. Acesso em: 23 maio. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 26 ago. 2024.

BRASIL. **Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)**. Censo da Educação Básica 2023: notas estatísticas. Brasília, DF: Inep, 2024.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm. Acesso em: 23 maio 2024.

BUENO, W. C.; ANJOS, J. C. Da interseccionalidade à encruzilhada. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 21, n. 3, p.359-369,7 dez. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2021.3.40200>. Acesso em: 27 abr. 2025.

BUKOSKI, A. E. V.; TOSTA, K. C. B. T.; BONATTO, M. C. Liderança feminina: percepção das mulheres docentes na gestão das universidades. In: **ENCONTRO DA ANPAD (EnANPAD), 46., 2022, Online. Anais do XLVI Encontro da ANPAD**. Rio de Janeiro: ANPAD, 2022. p. 1-19. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/677fa4059ee76333f9bb9a7920aef719.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2024.

COSTA, D. V. F.; FERNANDES, M. A. Mulheres em posição de liderança: desafios enfrentados em uma instituição de ensino federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 17, n. 1, p. 71-89, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/94892>. Acesso em 5 dez. 2024.

CRENSHAW, K. Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. **University of Chicago Legal Forum**, v. 1989, n. 1, p. 139–167, 1989. Disponível em: <http://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol1989/iss1/8>. Acesso em: 29 nov. 2024.

Creswell, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativos, quantitativos e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FAGUNDES, T. C. P. C. Empoderamento feminino: uma abordagem educativa. **Revista Brasileira de Sexualidade Humana**, v. 28, n. 2, p. 87–94, 2017. DOI: 10.35919/rbsh.v28i2.28. Disponível em: https://www.rbsh.org.br/revista_sbrash/article/view/28. Acesso em: 2 set. 2024.

IBGE- **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil, 2ª edição. IBGE, 2021. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101784_informativo.pdf. Acesso em: 24 ago. 2024.

IBGE- **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: indicadores trimestrais – 2º trimestre de 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2024/pnadc_202402_trimestre_caderno.pdf. Acesso em: 10 jul. 2025.

JOVCHELOVTCH, S.; BAUER, M.W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Tradução de Pedrinho A. Guareschi. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. Cap. 4, p. 90-113.

KYRILLOS, G. M. Uma análise crítica sobre os antecedentes da interseccionalidade. **Revista Estudos Feministas**, v. 28, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/1806-9584-2020v28n156509>. Acesso em: 30 nov. 2024.

LIMA, J. V.; SIMONIAN, L. T. L. As mulheres na Vice-Reitoria da Universidade Federal do Pará. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v.16, n.3, p. 88-105, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/93634/55244>. Acesso em 25 abr.2025.

LOPES, S. P.; SILVA, R. P.; PARENTE, T.G. Mulheres negras nos cargos de gestão das IES: uma análise no espaço organizacional da UFT. **Humanidades & Inovação**, Palmas, v. 10, n. 10, p. 75–85, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadesinovacao/article/view/8471>. Acesso em: 21 maio 2025.

MACHADO, L. A.; NEGREIROS, E. C. Teoria da interseccionalidade e feminismo contemporâneo: uma análise crítica das complexas experiências das mulheres. **Revista Direito e Sexualidade**, [S.L.], v.5, n.1, p. 142-162, 30 jun. 2024. Universidade Federal da Bahia. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revdirsex/article/view/57686>. Acesso em: 25 nov.2024.

MIRANDA, N. A.; PEREIRA, R.; PEREIRA, C. A. S. Gestão escolar feminina na escola pública estadual paulista: a percepção docente. **Revista Cocar**, [S. l.], v. 14, n. 28, p. 622– 643, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/3141>. Acesso em: 28 out. 2024.

MOTA, L. A.; BASÍLIO, L. F. M. Empoderamento feminino e desenvolvimento regional: mulheres nos cargos de gestão da Universidade Estadual da Paraíba. **Revista Brasileira de**

Planejamento e Desenvolvimento, v. 10, n. 2, p. 339, 31 jul. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.3895/rbpd.v10n2.11045>. Acesso em: 16 maio. 2025.

MUYLAERT, C. J. et al. Entrevistas narrativas: um importante recurso em pesquisa qualitativa. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, v. 48, p. 184-189, 2014.

RIBEIRO, A. F. M.; VIEIRA, A. M. D. P. O ingresso de mulheres nas universidades no Brasil (1940-1980). **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 18, p. 7, 2023. DOI: 10.21723/riaee.v18i00.18047. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/18047>. Acesso em: 23 maio. 2025.

ROCHA, C. F. **Experiências: a mulher na liderança de instituições de educação superior**. Dissertação (Mestrado em Gestão Educacional) – Programa de Pós-Graduação em Gestão Educacional – Universidade do Vale do Rio do Sinos. Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://www.repositorio.jesuita.org.br/handle/UNISINOS/7655>. Acesso em: 27 set. 2024.

SALVAGNI, J.; CANABARRO, J. R. S. Mulheres líderes: as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 88-110, 1 ago. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v6i2.347>. Acesso em: 2 jun. 2024.

SANTOS, M. B. A participação das mulheres no ensino superior. **Revista três pontos**, v. 11, n.1, p. 47-59, 2014. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/revistatrespontos/article/view/3276>. Acesso em: 12 maio. 2024.

SILVA, C.R.R.; CARVALHO, P.M.; SILVA, E.L. Liderança feminina: a imagem da mulher atual no mercado corporativo das organizações brasileiras. **Revista Educação, Gestão e Sociedade**, v.7, n.25, p. 1-12, 2017. Disponível em: https://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509163857.pdf. Acesso em: 4 jun 2024.

SIQUEIRA, C. B.; BUSSINGUER, E. C. A. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. **Revista Thesis Juris**, v. 9, n. 1, p. 145–166, 2020. DOI: 10.5585/rtj.v9i1.14977. Disponível em: <https://uninove.emnuvens.com.br/thesisjuris/article/view/14977>. Acesso em: 8 dez. 2024.

SOUSA, C. P. **Gênero e Universidade no Brasil**: acesso ao ensino superior e à condição feminina no meio universitário. In: GARCÍA, C. F.; PALERMO, A. I. (coord.). *Mujeres y universidad en España y América Latina*. [S. l.]: Miño y Dávila, 2008, v. 1, cap. 7, p. 153- 171. Disponível em: https://repositorio.usp.br/directbitstream/d004f702-229f-44f0-9142-52fb64d26696/G%C3%AAnero_e_Universidade_no_Brasil_%282008%29.pdf. Acesso em: 16 maio. 2025.