

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA

**Barreiras e desdobramentos: as trajetórias de Reitoras nas universidades
federais brasileiras**

Letícia Gomes Almeida
Magister Scientiae

**VIÇOSA - MINAS GERAIS
2026**

LETÍCIA GOMES ALMEIDA

**Barreiras e desdobramentos: as trajetórias de Reitoras nas universidades
federais brasileiras**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Política Social, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

Orientadora: Maria das D. S. de Loreto

**VIÇOSA - MINAS GERAIS
2026**

**Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Central da Universidade
Federal de Viçosa - Campus Viçosa**

T

A447b
2026 Almeida, Letícia Gomes, 1992-
Barreiras e desdobramentos: as trajetórias de reitoras nas
universidades federais brasileiras / Letícia Gomes Almeida. –
Viçosa, MG, 2026.

1 dissertação eletrônica (158 f.): il. (algumas color.).

Inclui anexo.

Inclui apêndices.

Orientador: Maria das Dôres Saraiva de Loreto.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Viçosa,
Departamento de Serviço Social, 2026.

Referências bibliográficas: f. 133-146.

DOI: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2026.277>

Modo de acesso: World Wide Web.

1. Reitoras de universidades. 2. Universidades e faculdades
públicas - Brasil. 3. Discriminação de sexo no emprego.
4. Liderança em mulheres. I. Loreto, Maria das Dôres Saraiva
de, 1952-. II. Universidade Federal de Viçosa. Departamento de
Serviço Social. Programa de Pós-Graduação em Política Social.
III. Título.

CDD 22. ed. 378.111

LETÍCIA GOMES ALMEIDA

**Barreiras e desdobramentos: as trajetórias de Reitoras nas universidades
federais brasileiras**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Política Social, para obtenção do título de *Magister Scientiae*.

APROVADA: 8 de abril de 2026.

Assentimento:

Letícia Gomes Almeida
Autora

Maria das Dores Saraiva de Loreto
Orientadora

Essa dissertação foi assinada digitalmente pela autora em 26/05/2026 às 12:58:01 e pela orientadora em 27/05/2026 às 21:39:09. As assinaturas têm validade legal, conforme o disposto na Medida Provisória 2.200-2/2001 e na Resolução nº 37/2012 do CONARQ. Para conferir a autenticidade, acesse <https://siadoc.ufv.br/validar-documento>. No campo 'Código de registro', informe o código **P8VF.E737.T8CG** e clique no botão 'Validar documento'.

Às pessoas que quase se perderam de si, mas sobreviveram à pós-graduação sem deixar que ela apagasse quem são.

AGRADECIMENTOS

A pós-graduação é solitária. A todo tempo, o medo, o cansaço e a sensação de não pertencimento se fizeram presentes. Ainda assim, permaneci, resisti e transformei a dúvida em conquista. E, por isso, sou grata a todos que me ajudaram a seguir adiante.

Começo agradecendo ao Felipe, por me amar nos dias em que eu mesma não soube como fazer isso, por ter sido abrigo quando eu me perdia de mim e por nunca deixar de me enxergar inteira, mesmo quando eu só via fragmentos.

Sou grata aos meus pais, que, mesmo sem entender muito bem o que eu estava fazendo, me ampararam em minhas escolhas, e sempre trouxeram acolhimento, carinho e cuidado.

Agradeço à Luiza, que, antes mesmo de tudo, acreditou em mim. Mais do que me inspirar com sua própria trajetória, segurou minha mão e disse: vamos juntas! Obrigada.

Registro também minha profunda gratidão à Larissa, que sustentou o peso de muitos faraós para que eu pudesse me dedicar à pesquisa. Você transformou os dias difíceis em caminho possível.

Em nome das duas, agradeço às demais amigas: as de longuíssima data, as recentes, as de pertinho e as que estão longe. Obrigada por ouvirem minhas reclamações, mas, principalmente, por me sustentarem com amor nos dias em que tudo em mim era dúvida.

À minha orientadora, prof.^a Dorinha, agradeço por ter acreditado na pertinência do tema e acolhido a proposta desta pesquisa, tornando possível o seu desenvolvimento.

Deixo, por fim, meu muito obrigada às reitoras que, mesmo com todas as suas obrigações, tiraram um tempo de suas vidas para contribuir com este estudo.

Este trabalho foi realizado com o apoio das seguintes agências de pesquisa brasileiras: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais (FAPEMIG) e Conselho

Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

RESUMO

ALMEIDA, Letícia Gomes, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, abril de 2026. **Barreiras e desdobramentos: as trajetórias de Reitoras nas universidades federais brasileiras.** Orientadora: Maria das Dores Saraiva de Loreto.

Esta dissertação analisa as barreiras e os desdobramentos enfrentados por reitoras de universidades federais brasileiras no exercício de suas funções, considerando o regime de desigualdade de gênero presente nas instituições de ensino superior. Nesse contexto, busca responder à seguinte questão de pesquisa: como o regime de desigualdade nas universidades federais brasileiras afeta a atuação e o bem-estar das reitoras? O estudo tem como objetivo compreender de que modo essas desigualdades afetam a atuação, o bem-estar e as trajetórias profissionais dessas dirigentes, bem como identificar as estratégias mobilizadas para sua ascensão e permanência em cargos de liderança. Adota abordagem qualitativa, estruturada em três procedimentos metodológicos articulados: revisão integrativa da literatura nacional sobre impactos do regime de desigualdade na carreira docente do magistério superior, com apoio do software IRaMuTeQ; análise documental de currículos disponíveis na Plataforma Lattes de mulheres que ocuparam reitorias entre 2020 e 2025, com vistas à construção do perfil acadêmico-institucional; e entrevistas semiestruturadas com ex-reitoras, analisadas por meio de análise de conteúdo, também com apoio do software IRaMuTeQ. Os resultados evidenciam a persistência de barreiras estruturais e simbólicas relacionadas à divisão sexual do trabalho, à carga mental e a estereótipos de gênero, que produzem repercussões subjetivas e institucionais na experiência da liderança feminina. Ao mesmo tempo, revelam estratégias de resistência, redes de apoio e trajetórias marcadas por elevado capital acadêmico e institucional. Conclui-se que a sub-representação feminina nas reitorias expressa a atuação contínua de regimes de desigualdade nas universidades federais brasileiras, demandando políticas institucionais voltadas à equidade de gênero e à transformação das estruturas organizacionais que limitam o acesso das mulheres aos espaços de poder.

Palavras-chave: reitoras; universidade federais; regimes de desigualdade; barreiras; desdobramentos

ABSTRACT

ALMEIDA, Leticia Gomes, M.Sc., Universidade Federal de Viçosa, April, 2026. **Obstacles and unfolding consequences: the trajectories of female rectors in Brazilian federal universities.** Adviser: Maria das Dores Saraiva de Loreto.

This dissertation analyzes the obstacles and unfolding consequences faced by female rectors of Brazilian federal universities in the exercise of their duties and considers the gender inequality regime embedded in higher education institutions. In this context, the study seeks to answer the following research question: how does the inequality regime in Brazilian federal universities affect the performance and well-being of female rectors? The study aims to understand how these inequalities affect these leaders' performance, well-being, and professional trajectories, as well as to identify the strategies mobilized for their advancement into and permanence in leadership positions. It adopts a qualitative approach structured around three integrated methodological procedures: an integrative review of the national literature on the impacts of inequality regimes on academic careers in higher education, with the aid of IRaMuTeQ software; documentary analysis of curricula available on the Lattes Platform of women who held rector positions between 2020 and 2025 in order to construct their academic-institutional profiles; and semi-structured interviews with former rectors analyzed through content analysis, also with the support of IRaMuTeQ software. The results reveal the persistence of structural and symbolic barriers relating to the sexual division of labor, mental load, and gender stereotypes, which generate subjective and institutional repercussions in the experience of female leadership. At the same time, they highlight resistance strategies, support networks, and trajectories marked by strong academic and institutional capital. The study concludes that the underrepresentation of women in rector positions reflects the ongoing activity of inequality regimes within Brazilian federal universities, demanding institutional policies aimed at gender equity and the transformation of organizational structures that restrict women's access to positions of power.

Keywords: female rectors; federal universities; inequality regimes; obstacles; unfolding consequences

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fluxograma da revisão integrativa	56
Figura 2 – Análise de similitude da revisão integrativa	83
Figura 3 – Classificação Hierárquica Descendente	108
Figura 4 – Análise Fatorial de Correspondência referente às entrevistas.....	124

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Quadro de síntese do marco teórico-conceitual.....	52
Quadro 2 – Matriz metodológica da pesquisa	62
Quadro 3 – Panorama consolidado da formação acadêmica das reitoras por grandes áreas....	86
Quadro 4 – Perfil sociodemográfico das ex-reitoras entrevistadas	89
Quadro 5 – Dimensões analíticas das trajetórias de reitoras em universidades federais brasileiras	104
Quadro 6 – Síntese das Categorias Temáticas das Entrevistas.....	126
Quadro 7 – <i>Framework</i> de Resposta aos Objetivos Específicos	127

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Distribuição de reitoras por década de conclusão de nível acadêmico.....	85
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial de Correspondência
ALESP	Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo
ANDIFES	Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior
CACD	Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCE	Cargo Comissionado Executivo
CD	Cargo de Direção
CEP	Comitê de Ética em Pesquisa
CFCH	Centro de Filosofia e Ciências Humanas
CHD	Classificação Hierárquica Descendente
CPNU	Concurso Público Nacional Unificado
DIFES	Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior
DST	Divisão sexual do trabalho
EBSERH	Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares
ESCI	Inventário de Competência Emocional e Social
FCE	Função Comissionada Executiva
FEL	<i>Feminist Educational Leadership</i>
FORIPES	Fórum das Instituições Públicas de Ensino Superior
FUC	Função de Coordenador de Curso
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IE	Inteligência emocional
IES	Instituição de Ensino Superior
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
IRaMuTeQ	<i>Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires</i>
MCTI	Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações
MEC	Ministério da Educação
MGI	Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos
MLQ	Questionário de Liderança Multifatorial

ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PQ	Produtividade em Pesquisa
PUC	Pontifícia Universidade Católica
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
ST	Segmento de texto
TCLE	Termo de consentimento livre e esclarecido
UERN	Universidade do Estado do Rio Grande do Norte
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFOP	Universidade Federal de Ouro Preto
UFRB	Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
UFSB	Universidade Federal do Sul da Bahia
UFV	Universidade Federal de Viçosa
UNDP	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo
WoS	<i>Web of Science</i>
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
2	JUSTIFICATIVA	19
2.1	ESCOLHA DA PERSPECTIVA PARA A CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA	32
3	CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	33
4	OBJETIVOS	40
5	MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL	41
5.1	REGIMES DE DESIGUALDADE	41
5.2	DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO	44
5.3	CICLO DE VIDA FAMILIAR	47
5.4	CARGA MENTAL	49
5.5	SÍNTESE DO MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL	51
6	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	53
6.1	POPULAÇÃO E AMOSTRA	53
6.2	MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	54
6.2.1	Revisão integrativa	55
6.2.2	Análise documental	57
6.2.3	Entrevistas	58
6.3	MATRIZ METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	62
6.4	QUESTÕES ÉTICAS.....	64
7	RESULTADOS E DISCUSSÃO	65
7.1	IMPACTOS DO REGIME DE DESIGUALDADE NA CARREIRA DOCENTE DO MAGISTÉRIO SUPERIOR: UMA SÍNTESE DA LITERATURA NACIONAL....	66
7.1.1	Análise de similitude da revisão integrativa	82
7.2	PERFIL ACADÊMICO-INSTITUCIONAL DAS REITORAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (2020–2025)	84
7.3	PERFIL PESSOAL E FAMILIAR DAS EX-REITORAS ENTREVISTADAS.....	88
7.4	BARREIRAS, ESTRATÉGIAS E CARGA MENTAL NAS TRAJETÓRIAS DAS REITORAS	92
7.4.1	Análise lexical dos dados das entrevistas	105
7.4.1.1	<i>Classe 1 – Trajetórias acadêmicas e profissionais</i>	109
7.4.1.2	<i>Classe 2 – Gestão universitária e política institucional</i>	111
7.4.1.3	<i>Classe 3 – Interlocução institucional e articulações externas</i>	115

7.4.1.4	<i>Classe 4 – Gênero, desigualdades estruturais e enfrentamento ao machismo institucional</i>	118
7.4.1.5	<i>Classe 5 – Dimensão subjetiva da liderança e relações interpessoais</i>	120
7.4.2	Análise Fatorial de Correspondência (AFC) do conteúdo das entrevistas	123
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	133
	APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS	147
	APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	151
	ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)	154

1 INTRODUÇÃO

Em pesquisa realizada em janeiro de 2025, no Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior (Cadastro e-MEC), constatou-se que apenas 26 (37,6%) das 69 universidades federais brasileiras contavam com mulheres como dirigentes máximas das instituições (Ministério da Educação, 2025). Pressupõe-se que essa persistente desigualdade de gênero na gestão universitária federal no Brasil reflita os regimes de desigualdade, que são um conjunto de práticas, processos e estruturas organizacionais que produzem e mantêm desigualdades sistemáticas com base em classe, gênero e raça (Acker, 2009).

Ainda que as regulamentações indiquem a possibilidade de ascensão, a realidade revela que fatores culturais, estereótipos de gênero arraigados e desigualdades estruturais continuam a limitar as oportunidades para as mulheres alcançarem posições de destaque nas instituições de ensino superior (Carmo, 2019; Dória, 2023; Gontijo; Melo, 2017; Gouvêa, 2023; Lima, 2019). Ou seja, fica claro que ainda existem barreiras e desafios que precisam ser superados para que as mulheres tenham acesso igualitário a esses cargos de direção e desenvolvam seu potencial pleno.

Mesmo com o aumento da presença feminina nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) nos últimos anos, as mulheres ainda são sub-representadas em cargos de direção, especialmente em cargos de reitoria. Isso pode ser atribuído a uma série de desafios e obstáculos em sua trajetória de ascensão nas carreiras universitárias, incluindo preconceitos de gênero e falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, que, muitas vezes, se manifestam de forma mais intensa nos cargos de liderança (Dória, 2023).

Considera-se que a baixa representatividade feminina em cargos de liderança nas IFES é um problema relevante, uma vez que essas instituições são responsáveis pela formação de futuros líderes e decisores. Conforme Lima (2019), a falta de diversidade na liderança pode limitar a capacidade da instituição de promover uma cultura mais inclusiva e diversa, bem como de atender às necessidades de uma sociedade cada vez mais complexa e globalizada.

Entre os principais fatores que contribuem para a baixa representatividade das mulheres em postos de liderança está a divisão sexual do trabalho, que impõe a elas uma carga mental, considerando a situação desproporcional de responsabilidades domésticas e de cuidado, que podem impactar suas trajetórias profissionais (Ali; Rasheed, 2021; Gonçalves; Costa, 2023; Heyi; Golga, 2022; Maheshwari; Gonzalez-Tamayo; Olarewaju, 2023). A carga mental reflete o esforço subjetivo de organização e antecipação necessário para gerenciar múltiplas tarefas, o que é intensificado pelas assimetrias de gênero nas dinâmicas familiares e profissionais. Esse

fardo afeta não apenas a capacidade de ascensão profissional, mas também pode gerar impactos significativos no bem-estar psicológico das mulheres, ampliando as dificuldades enfrentadas por aquelas que buscam ocupar cargos de liderança. Esses desdobramentos tornam-se particularmente acentuados no contexto universitário, onde as exigências acadêmicas e administrativas se somam à já elevada expectativa social de desempenho (Haicault, 1984).

Ainda, justifica-se que o interesse da pesquisadora para o desenvolvimento desta pesquisa surgiu da inspiração que obteve durante sua trajetória enquanto servidora pública na Universidade Federal de Viçosa, onde pode testemunhar o impacto positivo de uma gestora à frente de uma Pró-Reitoria. Além disso, o fato de ter exercido a função de assessora da primeira reitora da Universidade Federal de Ouro Preto reforça seu compromisso com a promoção da igualdade de gênero na educação.

Diante disso, este trabalho procurou responder ao seguinte questionamento: como o regime de desigualdade nas universidades federais brasileiras afeta a atuação e o bem-estar das reitoras?

Assim, este estudo buscou não apenas mapear essas barreiras, mas também identificar as estratégias que permitiram a ascensão das mulheres a cargos de dirigente máxima de uma universidade federal. Ao dar voz a essas líderes, pretendeu-se compreender de que forma elas navegam pelas estruturas de poder, quais são os desdobramentos de seus desafios e quais redes de apoio são fundamentais para suas trajetórias profissionais.

Com base nessa proposta, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as barreiras e os desdobramentos enfrentados pelas reitoras das universidades federais brasileiras no exercício de suas funções, bem como as estratégias adotadas para superar o regime de desigualdade em suas trajetórias de vida.

Inicialmente, foi realizada uma revisão integrativa da literatura nacional, com o objetivo de sistematizar a produção acadêmica recente acerca dos impactos do regime de desigualdade na carreira docente do magistério superior. Essa etapa permitiu a identificação de conceitos, abordagens e resultados recorrentes, bem como lacunas analíticas relevantes, que subsidiaram a construção das categorias analíticas e a elaboração do roteiro de entrevistas. Como complemento a essa etapa, procedeu-se também à análise de similitude do corpus textual da revisão, com o apoio do software IRaMuTeQ (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*). Ela possibilitou identificar padrões de coocorrência lexical e relações entre os principais termos utilizados pela literatura, contribuindo para evidenciar estruturas semânticas recorrentes no debate acadêmico sobre o tema.

Em seguida, procedeu-se à análise documental, baseada no exame dos currículos disponíveis na Plataforma Lattes das mulheres que ocuparam o cargo de reitora em universidades federais brasileiras no período de 2020 a 2025. Essa etapa teve como finalidade a construção do perfil acadêmico-institucional das reitoras, por meio da sistematização de informações relativas à formação, trajetória profissional e experiências em cargos de gestão. Os dados documentais forneceram subsídios objetivos para a compreensão das trajetórias dessas mulheres e permitiram articular elementos estruturais das carreiras acadêmicas com os achados da pesquisa.

Por fim, a coleta de dados qualitativos foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, que possibilitaram tanto a obtenção de informações diretamente relacionadas aos objetivos da pesquisa quanto a escuta aberta das percepções, significados e reflexões das participantes. As entrevistas foram conduzidas com ex-reitoras de universidades federais que exerceram o cargo entre 2020 e 2025, selecionadas por meio da técnica de amostragem em bola de neve. As entrevistas foram integralmente transcritas e submetidas à análise de conteúdo, tomando-se como referência as orientações metodológicas de Sampaio e Lycarião (2021), com o apoio do IRaMuTeQ, que auxiliou na organização do corpus, na exploração lexical e na identificação de regularidades discursivas, contribuindo para a sistematização e a interpretação do material empírico.

A articulação entre revisão integrativa, análise documental e entrevistas semiestruturadas possibilitou uma compreensão ampliada e aprofundada do fenômeno investigado, evidenciando as barreiras estruturais e simbólicas associadas ao regime de desigualdade, bem como as estratégias de resistência e as repercussões subjetivas e institucionais do exercício da liderança feminina no contexto das universidades federais brasileiras.

Esta dissertação está organizada em 11 seções, estruturadas da seguinte forma: introdução, justificativa, contextualização do problema, objetivos, marco teórico-conceitual, procedimentos metodológicos, resultados e discussão, considerações finais, referências, apêndices e anexo.

Nesta primeira seção procurou-se contextualizar o tema a ser abordado, apresentando os principais objetivos da pesquisa e os fatores que influenciaram sua realização. Na segunda expõe-se a justificativa do estudo, ressaltando a importância da inclusão feminina em cargos de liderança universitária e seus impactos na sociedade. A terceira seção dedica-se à contextualização do problema de pesquisa, delimitando as questões que guiaram a pesquisa, enquanto a quarta seção explicita os objetivos geral e específicos que orientaram a investigação.

A quinta seção apresenta o marco teórico-conceitual, no qual são discutidos os principais referenciais analíticos que fundamentaram a pesquisa. Na sexta seção, são descritos os procedimentos metodológicos adotados para a coleta e a análise dos dados, enquanto a sétima seção reúne os resultados e sua discussão, articulando os achados empíricos ao referencial teórico e à literatura nacional. A oitava seção apresenta as considerações finais do estudo. Por fim, as referências utilizadas são apresentadas ao final do trabalho, seguidas dos apêndices que incluem o roteiro das entrevistas e o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), e do anexo contendo o parecer consubstanciado de aprovação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

2 JUSTIFICATIVA

O tema deste estudo se justifica por sua relevância contínua, uma vez que aborda questões ainda presentes e debatidas no meio acadêmico e científico. Para garantir uma busca abrangente de literatura relevante, foi realizada uma varredura teórica acerca de dinâmicas de liderança e poder dentro do contexto da educação superior, com um foco específico na questão de gênero. A pesquisa foi conduzida em duas frentes principais: uma no portal *Web of Science* (WoS) e outra no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), contemplando tanto o contexto internacional quanto o brasileiro.

O WoS é uma plataforma digital desenvolvida pela *Clarivate Analytics* que agrega uma vasta quantidade de informações científicas, incluindo artigos de periódicos, conferências, livros e patentes, abrangendo diversas áreas do conhecimento (Clarivate, 2025). Ele foi escolhido como ferramenta para a varredura teórica devido à sua reputação consolidada de fornecer acesso a conteúdos de alta qualidade e devido à sua abrangência multidisciplinar, o que possibilita uma ampla busca de referências relevantes para o tema em questão.

Optou-se por conduzir a pesquisa em inglês devido à predominância dessa língua no cenário acadêmico internacional, o que permite acessar uma gama mais ampla de publicações e garantir uma compreensão abrangente das tendências e avanços recentes na área de interesse. Dessa forma, na pesquisa, foram exploradas diversas combinações dos termos "*leadership*", "*decision-making positions*", "*leader*", "*power positions*", em conjunto com "*higher education*", "*university*" e "*college*", juntamente com "*gender*", "*women*", "*woman*" e "*female*".

Além disso, ao priorizar resultados dos últimos 5 anos, busca-se assegurar que a análise reflita as contribuições mais recentes e relevantes para o tema, garantindo assim que a pesquisa seja fundamentada no estado da arte mais atualizado. Ou seja, essa abordagem visa garantir que o tema de pesquisa esteja bem representado e embasado em evidências recentes e pertinentes.

Após a varredura teórica inicial e a obtenção dos resultados, foram realizados filtros adicionais para refinar a pesquisa. Nessa etapa, os resultados foram segmentados por áreas e categorias, priorizando aqueles mais diretamente relacionados ao escopo do estudo. Embora reconheça-se a relevância do debate sobre gênero em áreas como saúde, biologia e engenharias, optou-se por excluir esses campos nesta análise específica, visando otimizar a varredura e manter o foco em pesquisas voltadas às dinâmicas de liderança e gestão no ensino superior. Como resultado desses filtros, um total de 997 resultados relevantes foi identificado, proporcionando uma base substancial para a análise e a construção do estado da arte sobre o tema.

Complementando essa busca, foi realizada uma pesquisa específica no contexto brasileiro, utilizando o portal de periódicos da CAPES. Essa plataforma oferece acesso a uma ampla coleção de publicações científicas nacionais e internacionais, sendo uma fonte essencial para estudos que consideram o panorama acadêmico brasileiro (Portal de Periódicos da CAPES, 2024). Para essa varredura, foram utilizadas combinações dos termos "gênero", "cargo", "gestão", "liderança" e "universidade", também restringindo os resultados aos últimos 5 anos. Após o filtro de exclusão das áreas de ciências da saúde, biológicas, exatas, agrárias e engenharias, foram identificados 957 trabalhos, que oferecem uma visão específica sobre a questão de gênero e liderança no ensino superior brasileiro. Essa abordagem combinada garante que o tema de pesquisa esteja bem representado e embasado em evidências recentes e pertinentes, tanto no contexto internacional quanto no nacional.

A varredura teórica realizada identificou duas perspectivas principais de análise acerca do papel das mulheres em posições de liderança no ensino superior, conforme apresentado a seguir. Cabe destacar que esta não se trata de uma revisão sistemática, mas sim de uma varredura teórica, cujo objetivo foi mapear tendências e abordagens recorrentes na literatura. Dessa forma, foram selecionados os trabalhos mais relevantes com base em sua aderência ao problema de pesquisa, seu impacto acadêmico e sua contribuição para o entendimento das dinâmicas de gênero na liderança universitária.

1ª perspectiva: diferenças de gênero nos estilos de liderança

Esta perspectiva destaca as características, estilos e estratégias de liderança que as mulheres podem trazer para posições de liderança, bem como a influência de suas abordagens na cultura organizacional e na promoção de mudanças institucionais.

Angelakis *et al.* (2024) examinaram os estilos de comunicação de reitores e vice-reitores de 86 universidades públicas alemãs durante a pandemia de COVID-19 com o objetivo de explorar a influência do gênero na comunicação de lideranças. Para isso coletaram dados das redes sociais e dos sites das universidades e analisaram a linguagem utilizada, buscando identificar os estilos de liderança transformacional, transacional e servidora.

De acordo com os autores, a liderança transformacional é caracterizada por inspirar e motivar os seguidores a alcançarem um desempenho além das expectativas, promovendo mudanças positivas dentro da organização. Líderes transformacionais frequentemente demonstram empatia, visão e uma capacidade de engajamento pessoal com seus seguidores. Já a liderança transacional foca em um estilo de comunicação mais pragmático, baseado em recompensas e punições, com ênfase em atingir metas e cumprir tarefas específicas. Este estilo

é mais eficaz em períodos de estabilidade e em contextos nos quais a ênfase está na eficiência operacional. A liderança servidora, por sua vez, prioriza o bem-estar e o desenvolvimento dos seguidores, colocando suas necessidades em primeiro lugar. Esse estilo é baseado na empatia, escuta ativa e na promoção de um ambiente colaborativo e participativo, sendo frequentemente associado a líderes que buscam servir sua equipe para alcançar os objetivos organizacionais de forma ética e humanizada.

Após a coleta de dados, Angelakis *et al.* (2024) realizaram uma análise qualitativa utilizando o software NVivo, focando nos estilos de comunicação dos líderes. A análise foi realizada em nível de frases, classificando os comentários como negativos ou positivos. Os autores descobriram que, apesar de tanto líderes masculinos quanto femininos demonstrarem um alto grau de preocupação empática com seus *stakeholders*, o gênero pode desempenhar um papel na forma como os líderes universitários se comunicam durante períodos de crise. De acordo com eles, as líderes femininas demonstraram uma comunicação mais positiva do que os homens e uma preferência mais forte por liderança transformacional, enquanto os líderes masculinos tendiam a usar um estilo transacional. Angelakis *et al.* (2024) acreditam que os resultados demonstram a importância de uma liderança inclusiva e compassiva no ensino superior.

De forma semelhante, Schiffecker e McNaughtan (2022) buscaram identificar como as presidentes universitárias aplicavam os princípios da Liderança Educativa Feminista (*Feminist Educational Leadership – FEL*) para liderar com sucesso as suas instituições em tempos de crise. Os autores explicam que a Liderança Educacional Feminista analisa a liderança como uma prática social por meio de uma perspectiva feminista, não se baseando em uma compreensão de liderança orientada pelo gênero.

Para realizar a pesquisa, Schiffecker e McNaughtan (2022) adotaram uma abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas com presidentes universitárias de cinco diferentes países. As entrevistas foram analisadas por meio da codificação de conteúdo, que permitiu identificar padrões e estratégias utilizadas pelas presidentes para gerenciar as crises, considerando o impacto da perspectiva feminista em suas decisões e lideranças. Foram identificados temas relacionados com os quatro componentes da FEL: preocupações com a justiça social e equidade, capacitação, estabelecimento de um sentimento de cuidado e combate às injustiças existentes. O estudo destacou que crises complexas exigem maior sensibilidade e empatia dos líderes e as mulheres tender a ser mais adequadas para liderar nessas situações. A Liderança Educativa Feminista pode ser útil para que tanto mulheres quanto homens em papéis de liderança possam avaliar suas práticas e prioridades de liderança.

Arquisola e Rentschler (2023), por sua vez, analisaram como o gênero influencia as práticas de liderança dos líderes universitários na Indonésia em áreas como resolução de conflitos, negociação de dinâmicas de poder e abordagem de preconceitos de gênero. A partir de uma amostragem intencional por critério e amostragem em bola de neve, 35 líderes acadêmicos foram recrutados com base em critérios como idade, gênero, tempo de serviço na instituição, experiência mínima de dois anos na função atual e histórico de liderança prévia de pelo menos três anos. As entrevistas abordaram a percepção dos líderes sobre seus papéis no ensino superior e as diferenças de gênero no desempenho dessas funções, além dos fatores que facilitam ou limitam sua atuação.

Após a análise dos dados, que envolveu a transcrição e codificação das entrevistas para identificar temas e padrões, as autoras concluíram que, embora homens e mulheres em posições de liderança universitária compartilhassem semelhanças em seus comportamentos, como a promoção de uma cultura inclusiva e o desenvolvimento de redes externas para adquirir recursos, as mulheres enfrentavam desafios adicionais relacionados à alocação de recursos e ao apoio organizacional. Essas questões destacaram a necessidade urgente de maior compreensão e suporte às lideranças femininas nas instituições de ensino superior indonésias.

Já Asmamaw e Semela (2023) investigaram as diferenças de gênero na Inteligência Emocional (IE) e sua relação com o estilo de liderança entre líderes em instituições de ensino superior selecionadas na Etiópia. Eles afirmam que há uma ligação sistemática entre inteligência emocional e a eficácia da liderança, uma vez que se trata de uma habilidade capaz de aprimorar a tomada de decisões, a comunicação e as interações interpessoais.

De acordo com os autores, a IE é a capacidade de identificar, compreender e gerenciar as próprias emoções, bem como reconhecer e influenciar as emoções dos outros. Ela é composta por quatro componentes principais: autoconsciência, que diz respeito à capacidade de perceber e entender as próprias emoções; autogestão, que envolve a habilidade de controlar ou redirecionar emoções disruptivas e impulsos; consciência social, que é a capacidade de perceber e compreender as emoções dos outros; e gestão de relacionamentos, que envolve a habilidade de influenciar, inspirar e gerenciar interações interpessoais de maneira eficaz.

Os participantes da pesquisa foram selecionados por meio da seleção aleatória de seis departamentos de cada uma das dez faculdades da Universidade de Hawassa. Foram convidados a participar 210 líderes acadêmicos, incluindo reitores, vice-reitores, chefes de departamento e coordenadores, sendo 75 mulheres e 135 homens. Os pesquisadores utilizaram o Inventário de Competência Emocional e Social (ESCI) e o Questionário de Liderança Multifatorial (MLQ-5x) para avaliar a IE e medir os estilos de liderança dos participantes.

Os resultados apontaram diferenças de gênero significativas na inteligência emocional, com as líderes femininas obtendo pontuações mais altas na inteligência emocional geral e na maioria dos componentes da IE. Asmamaw e Semela (2023) acreditam que os achados possam contribuir para uma visão de liderança mais neutra em relação ao gênero, auxiliando na troca de diversas perspectivas de liderança ao redor do mundo.

Com o objetivo de investigar se o desempenho individual em equipes dependia do gênero do líder, De Paola, Gioi e Scoppa (2022) conduziram um experimento de campo na Universidade da Calábria, com cerca de 430 estudantes. Os participantes foram divididos aleatoriamente em equipes de três pessoas, cada uma com um líder escolhido também de forma aleatória. Uma vez que, para os autores, o líder é uma pessoa tipicamente designada em uma organização para melhorar o trabalho coletivo, a análise focou nas atividades de organizar, motivar e coordenar o trabalho de uma equipe.

O estudo revelou um impacto positivo e significativo da liderança feminina no desempenho da equipe. Esse efeito foi impulsionado pelo melhor desempenho dos membros das equipes lideradas por mulheres, não pelo desempenho do líder em si. Apesar dos resultados positivos, os membros do sexo masculino tendiam a avaliar as líderes mulheres como menos eficazes, enquanto os membros do sexo feminino as avaliavam mais favoravelmente. Esses resultados sugerem que traços de personalidade tipicamente associados ao feminino podem influenciar o estilo de liderança e a percepção do desempenho.

2ª perspectiva: barreiras e desafios na carreira

Nesta perspectiva a ênfase dos estudos se volta para as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão de mulheres. De forma geral, as pesquisas sugerem que, apesar do aumento da representação feminina em certas áreas, como educação superior, as mulheres ainda enfrentam discriminação direta ou indireta ao buscar posições de liderança em instituições de ensino superior, incluindo preconceitos de gênero, estereótipos e tratamento desigual em processos de seleção e promoção. Ali e Rasheed (2021) apontam a necessidade de se investigar esse fenômeno em diferentes contextos para possibilitar uma melhor compreensão sobre ele. Dessa forma, buscou-se identificar estudos, a seguir apresentados, que abordam o tema em países diversos.

Para Heyi e Golga (2022), a sub-representação de mulheres em cargos de liderança no ensino superior em países da África Subsaariana é comum e bem documentada, levantando questões de equidade, justiça social e desenvolvimento sustentável. Embora nos últimos anos, tenha havido um aumento no número de mulheres que obtiveram diplomas avançados, ainda

persiste o desafio de as mulheres alcançarem posições de nível sênior devido a obrigações pessoais, uma vez que as mulheres precisam equilibrar suas obrigações profissionais com o cuidado de suas casas e filhos.

A realidade na Etiópia não é diferente, com as mulheres permanecendo sub-representadas em todas as instituições de ensino superior (Heyi; Golga, 2022). Apesar da vontade política, a lacuna na paridade de gênero permanece ampla e persistente no país. Dessa forma, os referidos autores exploraram a experiência vivida por mulheres em posições de liderança acadêmica na Universidade de Haramaya. Para isso, entrevistaram 5 líderes da instituição em diversos cargos. De acordo com eles:

Essas poucas mulheres se tornaram líderes acadêmicas ao quebrar com sucesso as barreiras que tradicionalmente impedem as mulheres de buscar avanço na carreira e foram além da grande divisão. Elas também romperam o "teto de vidro" e assumiram posições de liderança com possibilidades adicionais para o poder e influência que trazem (Heyi; Golga, 2022, p. 2, tradução nossa).

Uma vez que instituições de ensino superior continuam sendo organizações marcadas pelo gênero, os autores utilizaram a teoria das Organizações Generificadas de Joan Acker para obter a percepção das mulheres que precisam trabalhar em um ambiente que geralmente favorece os homens (Heyi; Golga, 2022). “A estrutura organizacional não é neutra em termos de gênero; pelo contrário, pressupostos sobre gênero influenciam os documentos e contratos utilizados para construir organizações” (Heyi; Golga, 2022, p. 6, tradução nossa).

Os resultados do trabalho de Heyi e Golga (2022) revelaram que as líderes buscam a perfeição ao liderar em um ambiente de trabalho dominado por homens. Algumas das participantes acrescentaram que o maior desafio enfrentado são as expectativas de papéis sociais e as barreiras estruturais enraizadas nas políticas e práticas institucionais. As entrevistadas também dividiram os membros de suas equipes em dois grupos com base em como se sentem ao serem liderados por uma mulher: os otimistas e os que seguem estereótipos de gênero. Esse mesmo posicionamento é compartilhado por Maheswari e Nayak (2022), ao afirmarem que a aceitação de líderes mulheres é menor comparativamente com líderes homens em todo o mundo; embora esse problema parece ser mais grave em países em desenvolvimento comparativamente com países desenvolvidos. “A participação das mulheres em posições de liderança no sul da Ásia é limitada devido às normas patriarcais e a uma sociedade segregada por gênero” (Ali; Rasheed, 2021, p. 211, tradução nossa). Maheswari e Nayak (2022) afirmam que apesar de existirem estudos sobre as barreiras e facilitadores que as líderes enfrentam nos setores público e privado e na educação em geral, as pesquisas sobre liderança feminina em instituições de ensino superior são muito limitadas no Vietnã.

Em 2006, o governo vietnamita aprovou uma Lei de Igualdade de Gênero com o objetivo de promover igualdade de oportunidades para as mulheres, bem como reduzir o Índice de Desigualdade de Gênero no país. “O conceito de igualdade de gênero tem sido implementado em muitas organizações, incluindo as Instituições de Ensino Superior (IES); no entanto, não é bem praticado, e a desigualdade de gênero é visível, especialmente nos cargos de liderança” (Maheshwari; Nayak, 2022, p. 759, tradução nossa).

Apenas 15,7% dos cargos de direção e vice direção no governo vietnamita são ocupados por mulheres. No Ministério da Educação, responsável pela administração da qualidade da educação acadêmica e das instituições de ensino superior, a porcentagem de mulheres líderes é de 23,0%. Por conta disso, apesar de não haver dados precisos sobre a quantidade total de mulheres líderes nas IES vietnamitas, Maheswari e Nayak (2022) acreditam que elas estão sub-representadas nessas posições de liderança. Os autores entrevistaram 19 mulheres e dois homens que trabalhavam como líderes seniores, gerentes intermediários e professores em nove universidades no Vietnã com o objetivo de analisar o cenário atual da igualdade de gênero com o aumento do nível de educação das mulheres, buscando entender as barreiras que as impedem de assumir cargos de liderança, bem como os fatores que motivam seu avanço na carreira para se tornarem líderes.

De forma semelhante ao encontrado por Heyi e Golga (2022) na Etiópia, o estudo de Maheswari e Nayak (2022) constatou que, no Vietnã, as principais barreiras para o avanço na carreira das mulheres eram o desequilíbrio entre trabalho e vida pessoal, as percepções dos subordinados em relação às líderes mulheres, a rede de contatos sociais e fatores pessoais. Além disso, fortemente influenciadas pela cultura confucionista¹ na sociedade vietnamita, as mulheres pessoalmente acreditavam que o trabalho doméstico e o cuidado com as crianças eram responsabilidades das mulheres.

Ainda no contexto da Ásia, Hakiem (2022) afirma que o ensino superior na Arábia Saudita continua dominado por uma consciência patriarcal tradicional. De acordo com a autora, embora tenha havido progresso na quantidade de alunas e professoras, ainda existem desigualdades de gênero significativas em termos de oportunidades para participação na tomada de decisões, desenvolvimento de carreira e pesquisa para mulheres no país, como reportado:

Em 2020, a contínua segregação impede que as acadêmicas participem plenamente do ensino superior, uma instituição que permanece principalmente estabelecida para os homens. Eu afirmo que, apesar das grandes mudanças, a academia permanece uma

¹ Refere-se aos princípios e valores derivados do pensamento de Confúcio, filósofo chinês cujas ideias enfatizam a importância da hierarquia social, da harmonia, da lealdade familiar, da obediência à autoridade e das responsabilidades morais (Truong, 2017).

força conservadora, pois simplesmente reproduz o patriarcado que está incorporado em todas as esferas da vida social (Hakiem, 2022, p. 12, tradução nossa).

Hakiem (2022) explica que as mulheres começaram a frequentar as universidades sauditas em 1961 como alunas afiliadas, quando estudavam em casa e apenas compareciam ao campus para fazer as provas. Até que, em 1970, 21 estudantes foram aceitas em um prédio separado da Escola de Artes da Universidade King Abdul Aziz. A partir daí, setores femininos começaram a ser criados nas universidades e, até hoje, as instituições de ensino superior são divididas entre inteiramente masculinas, inteiramente femininas e aquelas que incluem um setor feminino. Porém, no modelo mais comum de ensino superior na Arábia Saudita, o setor feminino de uma universidade é gerenciado pelo setor masculino, tanto em assuntos acadêmicos quanto administrativos. Os papéis de liderança são predominantemente ocupados por homens e as mulheres são impedidas de participar plenamente de pesquisa e têm pouca representação no Conselho Universitário (Hakiem, 2022).

Dessa forma, com base na noção de violência simbólica de Bourdieu, Hakiem (2022) entrevistou 10 professoras em uma das maiores universidades da Arábia Saudita com o objetivo de explorar as experiências dessas mulheres, analisando de que forma elas viam sua posição como acadêmicas, bem como o modo com que as normas patriarcais e as políticas educacionais impactavam sua posição e avanço no ensino superior. As participantes consideraram o fardo da feminilidade como o principal desafio que enfrentam enquanto acadêmicas. Ficou claro para a autora a forma com que as normas patriarcais se estendem do domínio privado das residências para o domínio público. “[...] a participação das mulheres no ensino superior na Arábia Saudita é projetada para regular, em vez de desafiar, o patriarcado” (Hakiem, 2022, p. 12, tradução nossa).

Na Índia, uma sociedade patriarcal tradicional, as mulheres são maioria entre os docentes no ensino superior, no entanto, quando se fala em posições de liderança, elas continuam restritas a cargos de nível intermediário (Gandhi; Sen, 2021). Assim, como nos demais países, diversos fatores internos e externos dificultam o avanço das mulheres na carreira. Gandhi e Sen (2021) realizaram uma pesquisa qualitativa com 20 acadêmicas do norte da Índia que haviam participado de entrevistas de seleção para cargos de liderança. Fazendo uso de entrevistas semiestruturadas, buscou-se compreender os desafios enfrentados por essas mulheres em suas trajetórias profissionais. As perguntas abordavam temas como interesse das participantes em ocupar cargos de liderança em universidades, movimentos na carreira, experiências durante a trajetória até posições superiores, barreiras e facilitadores ao longo do caminho, bem como os desafios pessoais e familiares enfrentados.

Os resultados revelam que, apesar de suas competências, as mulheres enfrentam um ambiente marcado por estruturas excludentes, como redes masculinas de poder às quais não têm acesso, e por estigmas de gênero que desvalorizam sua atuação. Segundo Gandhi e Sen (2021, p. 12, tradução nossa), “[...] mulheres têm encontrado as políticas e práticas de contratação, ambiente de trabalho, promoção e práticas de Instituições de Ensino Superior (IES) como impeditivas para alcançar posições de liderança”. Além disso, as expectativas socioculturais indianas apesar de “autorizarem” as mulheres a trabalharem, ainda atribuem a elas as responsabilidades do lar e do cuidado das crianças de forma que podem contribuir para a renda familiar, mas sem terem ambição ou voz (Gandhi; Sen, 2021). Traços como assertividade e ambição, valorizados em homens, são julgados negativamente nas mulheres, que são vistas como dominadoras ou egoístas. As participantes relataram que não bastava serem competentes: foi essencial contar com o apoio de homens (tanto colegas quanto cônjuges) para alcançar cargos superiores. As autoras destacaram também que, na ausência de políticas institucionais voltadas à equidade de gênero e diante da sobrecarga doméstica, muitas mulheres acabam abandonando suas trajetórias profissionais por exaustão.

Outro estudo no contexto sul asiático foi o realizado por Ali e Rasheed (2021) com 12 líderes de universidades públicas de Islamabad, no Paquistão. De acordo com as pesquisadoras, a inclusão de um número crescente de mulheres em posições de liderança pode fazer a diferença. Assim, utilizando uma perspectiva feminista, as autoras ilustram como essas mulheres navegaram pelo domínio centrado nos homens do ensino superior. As entrevistas semiestruturadas exploraram as trajetórias profissionais dessas mulheres, os obstáculos enfrentados por elas e as estratégias utilizadas para lidar com um ambiente institucional dominado por homens. Os resultados revelaram que, embora a presença de mulheres em cargos de liderança tenha aumentado, elas ainda enfrentam desafios significativos para alcançar um estilo de liderança equilibrado, corresponder às expectativas sociais e, ao mesmo tempo, serem bem-sucedidas em suas carreiras.

Ali e Rasheed (2021) documentam tanto fatores organizacionais, como redes masculinas excludentes e estereótipos de gênero, quanto fatores pessoais, como o tempo dedicado às funções familiares, que dificultam a ascensão das mulheres a posições de poder. As entrevistadas relataram enfrentar restrições não apenas para alcançar os níveis mais altos da gestão universitária, mas também para se manter neles. Apesar disso, reconheceram que o apoio familiar, uma posição socioeconômica privilegiada e a construção de redes de contato e relações de mentoria com colegas foram fundamentais para que conseguissem ocupar cargos de liderança.

Os resultados de Ali e Rasheed (2021) estão de acordo com outros estudos do sul asiático sobre liderança feminina, mas com diferenças pontuais. Por exemplo, pesquisas em diferentes países da região (Ali; Rasheed, 2021; Gandhi; Sen, 2021; Kohtamäki; Zheng; Jinia, 2024; Smirles *et al.*, 2020) apontam que algumas mulheres relutam em assumir posições de liderança, preferindo ocupar cargos de segundo comando. No entanto, enquanto no Paquistão (Ali; Rasheed, 2021) e na Índia (Gandhi; Sen, 2021), as entrevistadas justificam seu “desinteresse” com o desejo de se dedicar a outras responsabilidades e prioridades, como pesquisa e família, no Japão (Smirles *et al.*, 2020), são destacados os estereótipos de gênero, a falta de modelos femininos de liderança, as pressões sociais e familiares e as crenças limitantes.

Por sua vez, o estudo de Smirles *et al.* (2020), conduzido com 35 estudantes universitárias de instituições japonesas, fazendo uso de entrevistas semiestruturadas, buscou explorar suas percepções sobre estereótipos de gênero, experiências de liderança e aspirações futuras. As autoras também compararam os relatos de estudantes que cursaram uma disciplina sobre “Mulheres e Liderança” com os de alunas que não participaram do curso, a fim de analisar o potencial do programa em promover consciência crítica sobre o tema. Os resultados apontaram como barreiras a baixa autoconfiança, a influência limitada de modelos femininos e a força dos estereótipos sociais. A pesquisa também destacou que a cultura japonesa valoriza a harmonia, o que gera uma ligação estreita entre a falta de confiança e o medo de críticas. Para as autoras, tais expectativas culturais são contrárias à habilidade de um líder de demonstrar confiança.

Por conta das diferenças geográficas e culturais, Kohtamäki, Zheng e Jinia (2024) apontam a necessidade de uma perspectiva comparativa internacional para melhorar nossa compreensão da liderança acadêmica de gênero em múltiplos contextos. Por isso, realizaram uma revisão sistemática de 62 artigos acadêmicos sobre liderança acadêmica feminina em Bangladesh (15), na China (17) e na Finlândia (30), publicados entre 2000 e 2021. Apesar de considerarem a pesquisa sobre liderança acadêmica relacionada ao gênero pouco desenvolvida nos três países, as autoras também identificaram desigualdades de gênero significativas na liderança universitária, ressaltando:

Em certa medida, os três sistemas de ensino superior selecionados podem nos fornecer não apenas exemplos de sistemas de ensino superior em diferentes regiões, mas também sistemas de diversos tamanhos e níveis de desenvolvimento. A Finlândia possui um sistema relativamente pequeno, porém desenvolvido. A China, por outro lado, tem um sistema de grande porte, ainda em desenvolvimento. Já Bangladesh apresenta um sistema em desenvolvimento, mas de menor escala em comparação com o chinês. [...] Especificamente, Bangladesh representa um sistema de ensino superior com baixa taxa de acesso de mulheres e uma baixa proporção de mulheres na liderança acadêmica. A China, embora tenha uma alta taxa de acesso de mulheres, ainda

apresenta uma baixa participação feminina em cargos de liderança. A Finlândia, por sua vez, combina uma alta taxa de acesso de mulheres com uma proporção relativamente elevada de mulheres na liderança acadêmica (Kohtamäki; Zheng; Jinia, 2024, p. 79–80, tradução nossa).

Kohtamäki, Zheng e Jinia (2024) afirmam, no entanto, que os três países enfrentam questões semelhantes em relação à representação e participação das mulheres na liderança acadêmica, indicando a necessidade de ações para promover a igualdade de gênero. As autoras apontam como barreiras mais significantes em comum, a estrutura e a cultura dominadas por homens no ensino superior. “[...] a participação das mulheres em posições de liderança tende a desafiar a masculinidade dos homens, que resistem fortemente em resposta” (Ali; Rasheed, 2021, p. 225, tradução nossa).

Ayyildiz e Banoglu (2024) utilizam o termo “*leaky pipeline*”, algo como um cano com vazamento, para explicar as barreiras estruturais, culturais e organizacionais que impedem as mulheres de alcançarem posições de liderança no meio acadêmico. De acordo com os autores, “[...] as universidades ainda não conseguiram transformar a mentalidade da sociedade, como geralmente afirmam fazer, mas formam uma micro representação das sociedades nas quais (e para as quais) são construídas” (Ayyildiz; Banoglu, 2024, p. 121, tradução nossa).

Na Turquia, assim como em outros países, é possível observar uma visão tradicional sobre papéis de gênero dentro e fora da família. Por isso, Ayyildiz e Banoglu (2024) investigaram como os aspectos sociais, acadêmicos/profissionais e individuais influenciam a intenção e o esforço em assumir papéis de liderança na academia para professoras universitárias. A partir de entrevistas com 15 professoras de Ankara, os autores concluíram que ainda hoje, os estereótipos de gênero e preconceitos persistem, solidificando normas que limitam as oportunidades de liderança das mulheres. Ressaltam, ainda, a importância de um ambiente de trabalho inclusivo, bem como a necessidade de pesquisas interdisciplinares para eliminar as barreiras na ascensão acadêmica feminina.

No contexto exposto, assevera-se que o tema da liderança feminina tem sido amplamente pesquisado em todo o mundo. Saindo do contexto asiático e partindo para a América Latina, Maheswari, Gonzales-Tamayo e Olarewaju (2023) trazem o exemplo do México, que, apesar de ter se tornado um dos líderes mundiais em igualdade em política de gênero, ainda tem uma sociedade que vê o papel primário das mulheres como o de cuidadoras da família. As referidas autoras apontam que as mulheres que trabalham no ensino superior enfrentam vários desafios para o avanço de suas carreiras. Dessa forma, com o objetivo de explorar se a equidade de gênero prevalece em cargos de liderança nas instituições de ensino superior do país, entrevistaram 22 acadêmicas, sendo 14 líderes e oito professoras que

aspiravam se tornar líderes. A partir das histórias compartilhadas, foram identificados quatro obstáculos que limitam as mulheres a alcançarem seus objetivos de liderança: equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, fatores de medo, práticas discriminatórias e estigma social.

Especificamente no Brasil, Gonçalves e Costa (2023) destacaram que a história misógina, racista e heterossexista do país constitui uma barreira significativa para o desenvolvimento e ascensão das mulheres. Ferreira, Ferreira e Teixeira (2022) ilustram essa realidade ao investigar as desigualdades de gênero e raça na distribuição de cargos administrativos e acadêmicos no Campus Viçosa da UFV, no período de 1974 a 2021. Os autores notaram a predominância de homens brancos nos cargos de liderança universitária até mesmo nos órgãos com maioria de servidoras do sexo feminino. Embora o estudo reconheça o papel do gênero na limitação das oportunidades de ascensão profissional das mulheres, os resultados também apontaram a importância de outros marcadores sociais, como a raça, na conformação dessas desigualdades. Destaca-se, por exemplo, que as mulheres brancas apresentaram um padrão de representação relativamente melhor que o das mulheres negras.

Já Peixoto *et al.* (2022) realizaram um estudo exploratório na Universidade do Estado do Rio Grande do Norte (UERN) visando investigar as disparidades de gênero na docência da pós-graduação *stricto sensu*. Por meio de uma análise documental abrangendo 22 programas, as autoras identificaram que a presença masculina é predominante na maioria das categorias analisadas, evidenciando que as mulheres ocupam menos cargos de gestão (41,0%) e possuem um acesso significativamente menor a bolsas de produtividade (30,0%) comparativamente aos seus colegas homens.

A pesquisa também revelou uma acentuada segregação por área de conhecimento, com as mulheres superando numericamente os homens em apenas uma das sete áreas avaliadas (Linguística, Letras e Artes), enquanto enfrentam uma disparidade crítica em áreas como as Ciências Exatas e da Terra, onde representam apenas 12,0% do corpo docente. As autoras concluíram que, apesar do aumento na titulação feminina, as assimetrias estruturais e a cultura patriarcal ainda impõem barreiras à inserção e permanência das docentes no topo da carreira acadêmica (Peixoto *et al.*, 2022).

Os resultados vão ao encontro do apontado por Siqueira, Miranda e Capelle (2019), que trazem a desigualdade de gênero como um desafio para a gestão feminina. Conforme ressaltado:

As dicotomias que ainda persistem nas relações sociais, especialmente nas de trabalho, sobre os papéis que devem ser tomados tanto pela mulher, como pelo homem, como algo fixo e único, parecem ser uma das bases que colaboram para a perseverança das desigualdades de gênero, mesmo depois dos avanços, especialmente da sociedade Ocidental em relação à presença de mulheres em ambientes públicos, e,

consequentemente, em diversos cargos e posições (Siqueira; Miranda; Cappelle, 2019).

Siqueira, Miranda e Capelle (2019) entrevistaram 18 docentes gestoras para compreender suas percepções sobre as mulheres na gestão em universidades federais mineiras. As autoras apontaram que, mesmo diante de um cenário de maior presença feminina no ensino superior, as desigualdades de gênero persistem de forma sutil e estrutural, manifestando-se por meio de conflitos, preconceitos e discriminações no ambiente de trabalho. Algumas entrevistadas relataram a falsa ideia de que essas desigualdades já teriam sido superadas, enquanto outras reconheceram sua continuidade. O estudo evidenciou ainda que, para lidar com essas barreiras, muitas gestoras desenvolvem estratégias de adequação a um perfil gerencial tradicionalmente masculino, o que reforça a complexidade e os desafios enfrentados pelas mulheres na ocupação e exercício de cargos de liderança acadêmica.

Gomes Neto, Grangeiro e Esnard (2022), por sua vez, investigaram as desigualdades de gênero no contexto acadêmico brasileiro, especificamente sob a ótica do fenômeno abelha-rainha (*queen bee*). O fenômeno refere-se a um comportamento observado em contextos organizacionais masculinos e altamente competitivos, no qual mulheres que ascendem na carreira apresentam atitudes que dificultam, em vez de auxiliar, o desenvolvimento profissional de outras mulheres. Longe de ser uma característica biológica, esse fenômeno é compreendido como uma resposta individual à ameaça de gênero vivenciada em ambientes onde a identidade feminina é desvalorizada.

Após pesquisa com 495 mulheres que atuam em universidades brasileiras, os autores concluíram que o fenômeno abelha-rainha está presente nas instituições de ensino superior brasileiras. As mulheres em cargos de liderança aderem a esses traços de forma mais acentuada do que as que não ocupam cargos de chefia, distanciando-se psicologicamente das colegas em início de carreira. Além disso, a negação da discriminação e o apoio ao discurso meritocrático por parte dessas líderes mascaram barreiras de gênero institucionais. Essa dinâmica funciona como um filtro seletivo: para sobreviver e ascender em um ambiente desfavorável, algumas mulheres acabam agindo como guardiãs de uma porta que elas mesmas tiveram imensa dificuldade de atravessar, acreditando que as outras devem enfrentar o mesmo percurso solitário para provar seu valor (Gomes Neto; Grangeiro; Esnard, 2022).

Por fim, Silva, Avelino e Nascimento (2021) investigaram as desigualdades no ambiente acadêmico contábil brasileiro. O estudo aponta que, apesar da maioria feminina na graduação em Contabilidade, sua presença diminui à medida que os níveis de educação e carreira aumentam, evidenciando obstáculos estruturais na pós-graduação e na ocupação de cargos de

chefia. Essas barreiras são alimentadas pela naturalização da desigualdade e por práticas como o tratamento agressivo, comentários sexistas e preconceitos relacionados à maternidade, que muitas vezes permanecem invisibilizados ou são negados por parte do corpo docente, o que acaba por legitimar o status quo e dificultar a equidade de gênero nas instituições.

2.1 ESCOLHA DA PERSPECTIVA PARA A CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA

Mediante as duas perspectivas identificadas na literatura, a presente pesquisa busca justificar sua contribuição teórica, reconhecendo que essas abordagens não são excludentes, mas complementares na análise do papel das mulheres na liderança universitária. No entanto, opta-se por dar maior ênfase à segunda perspectiva, que se concentra nos desafios enfrentados por essas mulheres, por se alinhar mais diretamente ao objetivo do estudo. Ao privilegiar essa abordagem, pretende-se aprofundar a compreensão sobre a dinâmica das relações de gênero no ensino superior, contribuindo para uma literatura em crescimento e oferecendo subsídios para a análise das trajetórias, desdobramentos e desafios enfrentados pelas reitoras.

3 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Durante a Conferência das Nações Unidas Rio +20, realizada em junho de 2012, na cidade do Rio de Janeiro, os 193 países membros da Organização das Nações Unidas (ONU) firmaram a Agenda 2030, um pacto internacional voltado à transformação global em direção ao desenvolvimento sustentável. Esse acordo estabelece 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas a serem cumpridas até o ano de 2030, abarcando dimensões econômicas, sociais e ambientais. O objetivo 5 trata especificamente de “alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas” (Langlois *et al.*, 2012).

Entretanto, os compromissos internacionais assumidos pelo Brasil em relação à promoção da igualdade de gênero remontam a um marco anterior: a Declaração e Plataforma de Ação de Pequim, aprovada em 1995 durante a Quarta Conferência Mundial sobre a Mulher, realizada na China. Considerado o plano mais abrangente e ambicioso já formulado para garantir os direitos iguais de todas as mulheres e meninas, o documento foi adotado por 189 países e estabeleceu 12 áreas críticas de preocupação, entre elas: pobreza, saúde, educação, violência, participação econômica, liderança política, direitos humanos, meio ambiente, e os direitos das meninas (ONU Mulheres Brasil, 2017). A Plataforma marcou uma virada histórica ao consolidar o conceito de gênero como chave analítica para políticas públicas, reforçando que a igualdade só seria possível com a reestruturação das instituições sociais e das relações de poder entre homens e mulheres.

A Conferência também reafirmou que os direitos das mulheres são parte inseparável dos direitos humanos universais e que a igualdade de gênero é uma questão de justiça social que beneficia toda a sociedade. Em 2025, celebra-se o 30º aniversário desse marco, o que torna este um momento estratégico para renovar compromissos, intensificar a luta pelos direitos das mulheres e enfrentar as persistentes estruturas de desigualdade de forma crítica e articulada.

Desde 2006, o Fórum Econômico Mundial publica o ranking “Diferenças Globais entre Gêneros”, que avalia o estado atual e a evolução da igualdade de gênero em diversos países. Sua escala vai de 0 a 100 e a pontuação indica a distância percorrida em direção à paridade; ou seja, quanto maior o valor atingido por determinado país, menor a lacuna de gênero. Em 2025, o Brasil figurava na 72ª posição entre 148 países avaliados, com uma pontuação de 72,0%, ligeiramente acima da média global (68,8%). Apesar do progresso em alguns indicadores, o relatório evidencia que desigualdades significativas ainda marcam a experiência das mulheres brasileiras, especialmente quando se consideram os recortes de raça, território e classe social (The World Economic Forum, 2025).

Essa disparidade fica evidente quando se observa a estrutura social das mulheres brasileiras. Segundo dados do Ministério das Mulheres (Brasil, 2025), as mulheres já representavam 51,5% da população, sendo maioria nas regiões Sudeste (51,8%), Sul (51,7%) e Nordeste (51,7%). São quase 5 milhões de mulheres a mais do que homens. No entanto, quando se discute a divisão nas tarefas domésticas, é possível observar uma disparidade maior, pois enquanto os homens dedicam em média 11,7 horas semanais aos cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos, as mulheres gastam 21,3 horas no mesmo período. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ressalta que essa “maior dedicação às atividades de cuidados de pessoas e/ou afazeres domésticos acaba por restringir uma participação mais ampla das mulheres no mercado de trabalho” (IBGE, 2024a, p. 3).

A inserção das mulheres no mundo do trabalho e nas estruturas de poder continua atravessada por obstáculos. A taxa de participação feminina na força de trabalho era de apenas 52,6% em 2024, enquanto a dos homens alcançava 72,3%. Essa diferença é ainda mais marcante nas regiões Nordeste (43,5%) e Norte (48,3%). No grupo de mulheres pretas ou pardas, a participação cai para 51,3%, frente a 54,2% entre mulheres brancas (Brasil, 2025e).

Outro fator de peso é o impacto do trabalho de cuidado. Entre as mulheres com filhos de 0 a 3 anos, apenas 32,7% afirmaram que todas as crianças frequentavam creche. Essa baixa cobertura compromete diretamente a inserção e permanência dessas mulheres no mercado de trabalho (Brasil, 2025). À medida que 82,8% dos homens sem crianças estão ocupados, apenas 66,2% das mulheres na mesma situação estão no mercado de trabalho. Para aquelas com filhos é ainda pior, apenas 56,6%, frente a 89,0% dos homens (IBGE, 2024a).

O perfil de ocupação também revela disparidades gritantes. A taxa de desocupação entre as mulheres era de 8,6% em 2024, contra 5,6% entre os homens. Além disso, 36,8% das mulheres estavam em situação de informalidade, número que sobe para 41,0% entre mulheres pretas ou pardas (Brasil, 2025e).

Essa realidade econômica adversa se reflete também nos arranjos domésticos. Em 2023, pela primeira vez, os domicílios com pessoa responsável do sexo feminino superaram os chefiados por homens: 40,2 milhões contra 37,5 milhões (Dieese, 2023). Em termos regionais, as mulheres são maioria como responsáveis pelo domicílio nas regiões Sudeste, Sul e Nordeste. Dessas mulheres, 57,2% se declararam pretas ou pardas e 90,1% residem em áreas urbanas (Brasil, 2025e).

No entanto, a participação da renda feminina representou em média apenas 37,0% da renda do trabalho do domicílio. Mesmo com todos os avanços, o rendimento feminino ainda está muito atrás do masculino. O rendimento-hora médio das mulheres também é inferior: elas

recebem, em média, R\$17 por hora, enquanto os homens recebem R\$20 (Brasil, 2025). No último trimestre de 2023, as mulheres receberam em média 78,9% do que os homens. Nos cargos de diretoria e gerência, elas recebem apenas 73,9% do valor e nas áreas intelectuais e de ciências, o valor é ainda menor: 63,3% (IBGE, 2024a).

Além disso, a sub-representação das mulheres em cargos de liderança é um reflexo preocupante dessa desigualdade persistente. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), apenas 39,3% dos cargos gerenciais eram ocupados por mulheres em 2022. O indicador avalia a presença de mulheres em posições de liderança tanto no setor público quanto no setor privado, ocupando cargos de diretoria ou gerência. O setor com a porcentagem mais baixa foi o da agricultura, com apenas 15,8% de mulheres, enquanto os mais altos foram a saúde humana (70,0%) e a educação (69,4%), conforme dados do IBGE (2024a).

Pensando em Administração Pública Federal, inicialmente encontra-se um meio mais igualitário, uma vez que as mulheres representam 45,4% (Brasil, 2025d) da força de trabalho do setor, o que pode ser explicado pela forma de acesso:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

[...]

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a 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).

Entretanto, as funções e cargos de confiança não seguem a mesma regra, uma vez que, enquanto as funções são exercidas apenas por servidores de cargo efetivo (ou seja, servidores de carreira), os cargos em comissão podem ser providos sem concurso público ou qualquer tipo de processo seletivo interno, ficando a mando da discricionariedade da autoridade competente. De acordo com o Painel de Raio X, do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 42,2% dos 90.339 cargos e funções comissionadas da administração direta, autárquica e fundacional, em maio de 2024, eram ocupados por mulheres. No entanto, quando se faz um recorte apenas nos cargos mais elevados (Cargo Comissionado Executivo – CCE/Função Comissionada Executiva - FCE 1.17), o número cai para 27,5% (Brasil, 2025d).

Essa realidade não é exclusiva do Brasil. Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNDP, 2023, p. 3, tradução nossa), “normas sociais de gênero tendenciosas impedem as mulheres de se tornarem líderes. Embora muitas barreiras formais para as mulheres ocuparem cargos políticos tenham sido removidas na maioria dos países, as

disparidades de gênero na representação política permanecem altas”. Apesar da eliminação de diversas barreiras formais ao acesso feminino a cargos políticos, a representação das mulheres em posições de liderança continua extremamente desigual. O mesmo relatório indica que, mundialmente, apenas 10,0% dos cargos de chefia de Estado ou governo são exercidos por mulheres, e elas ocupam pouco mais de um quarto dos assentos parlamentares.

No contexto brasileiro, a sub-representação feminina na alta gestão do Estado se estende também à composição ministerial. Em novembro de 2023, mulheres ocupavam 23,7% dos ministérios, o que representa um avanço significativo frente aos 8,7% observados em 2020 (IBGE, 2024a), mas ainda aquém de uma paridade efetiva. Tal descompasso também se verifica nas disputas eleitorais. Embora representem 52,0% do eleitorado nacional, as mulheres constituíram apenas 33,0% das candidaturas registradas entre 2016 e 2022. Pior ainda: a média de mulheres eleitas no período foi de apenas 15,0% (Justiça Eleitoral, [2023]), indicando que sua presença nos espaços de deliberação política segue limitada, tanto em termos quantitativos quanto simbólicos.

Durante as eleições municipais de 2024, observou-se uma lenta, porém progressiva, elevação na presença feminina em cargos do Poder Executivo local. Foram eleitas 729 mulheres para o cargo de prefeita, o que representa um crescimento de 7,7% em relação a 2020 e de 11,5% em comparação com 2016. Ainda assim, as mulheres ocuparam apenas 13,2% das prefeituras do país em 2024, revelando um quadro de sub-representação persistente (Brasil, 2025e). Tal realidade evidencia os desafios enfrentados pelas mulheres no acesso ao poder institucional, sobretudo no nível local, que é estratégico tanto pela capilaridade quanto pela formulação e execução de políticas públicas diretamente ligadas às condições de vida da população.

Essa sub-representação se expressa com maior intensidade nas regiões Norte e Centro-Oeste, onde apenas 10,2% e 8,4%, respectivamente, das prefeituras passaram a ser lideradas por mulheres em 2024. Em contraste, o Nordeste concentrou 45,1% das prefeitas eleitas no país, com destaque para os estados da Bahia (59), Paraíba (54) e Rio Grande do Norte (42), conforme dados do Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (Brasil, 2025e).

Um dado que merece atenção é a alta taxa de reeleição entre prefeitas: 18,0% das candidatas buscavam recondução ao cargo e, entre elas, 44,0% tiveram sucesso. Isso indica que, quando conseguem acessar esses espaços, as mulheres tendem a consolidar suas posições políticas, o que pode sinalizar um caminho possível para o fortalecimento de suas lideranças no nível local. Contudo, é preciso considerar os recortes interseccionais: 66,3% das prefeitas eleitas são brancas, 30,2% pardas e apenas 2,7% pretas (Brasil, 2025e). Esses dados evidenciam

que a desigualdade de gênero está imbricada a desigualdades raciais, dificultando ainda mais o acesso de mulheres negras ao poder político institucional.

Partindo para a área da educação, 59,7% dos ingressantes e 60,8% dos concluintes de graduação presencial são do sexo feminino. Conforme dados do IBGE (2024b), cabe fazer um parêntese para salientar que, apesar do maior acesso ao ensino superior como um todo, as mulheres ainda são minoria dos concluintes nas áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (22,0%) e Tecnologias da Informação e da Comunicação (15,0%), tendo os maiores índices nos cursos ligados ao bem-estar (91,0%).

A desigualdade de gênero nos espaços de poder permanece como um desafio estrutural no Brasil contemporâneo, mesmo após décadas de avanços institucionais, normativos e sociais em favor da equidade. No campo da educação superior pública, a realidade não é muito distinta. Nas Instituições Federais de Ensino Superior, o ingresso na carreira docente é regulamentado por meio de concursos públicos de provas ou de provas e títulos, com previsão constitucional de isonomia nos critérios de seleção e remuneração, independentemente de sexo, idade, cor ou estado civil (Brasil, 1988). Diante desse marco legal, seria razoável supor que o corpo docente refletisse a composição demográfica do país. No entanto, apesar de apresentarem maior escolarização média, 10,3 anos de estudo para mulheres, frente a 9,9 anos para homens (IBGE, 2023), as mulheres ainda figuram como minoria entre docentes do ensino superior.

A presença feminina entre os professores universitários, embora crescente, permanece aquém da paridade. Em 2003, elas ocupavam 43,2% das posições docentes nas IFES. Houve avanços graduais ao longo dos anos, com pequenos aumentos em 2007 (44,9%), 2011 (45,2%) e 2015 (45,5%). Após uma leve redução para 43,7% em 2021, o índice voltou a subir, atingindo 47,3% em 2022, o maior já registrado (Brasil, 2025b). Ainda assim, esse crescimento não se refletiu de forma proporcional nos cargos de gestão acadêmica, especialmente nas reitorias, espaço estratégico de formulação de políticas e de poder simbólico dentro das universidades.

As universidades no Brasil têm uma história relativamente recente se comparadas às universidades da Europa. Segundo Brasil (1920), a primeira universidade do país, criada em 1920, pelo Decreto nº 14.343, foi a Universidade do Rio de Janeiro, que posteriormente se tornou a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). A partir da década de 1960, houve um grande aumento no número de universidades, com a criação de diversas instituições públicas e privadas em todo o país:

[...] a reforma do ensino empreendida em 1968 nos marcos das Leis 5.540 e 5.539 (Estatuto do Magistério Superior Federal), bem como dos documentos legais que as antecederam, propiciaram condições institucionais para a efetiva criação da instituição universitária no Brasil, onde, até então, existiam somente faculdades

isoladas ou ligadas por laços mais simbólicos do que propriamente acadêmicos (Cunha, 2016, p. 178).

A governança nas IFES é regida pelo Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996, que estabelece os critérios para composição das listas tríplexes de candidatos(as) à reitoria. De acordo com o art. 1º, § 1º, apenas docentes da Carreira de Magistério Superior que sejam Professores Titulares, Associados nível 4, ou que possuam título de doutor, independentemente da classe ocupada, podem figurar como elegíveis (Brasil, 1996). Embora esses critérios sejam formalmente impessoais, a estrutura de carreira nas universidades e os obstáculos vivenciados pelas mulheres ao longo de sua trajetória acadêmica continuam a restringir seu acesso aos cargos de maior prestígio e influência.

A história da ocupação feminina nas reitorias brasileiras é recente e marcada por marcos simbólicos importantes. A primeira mulher a assumir uma reitoria foi Esther de Figueiredo Ferraz, em 1965, na Universidade Presbiteriana Mackenzie, uma instituição privada (ALESP, 2008). Mais tarde, em 1976, Nadir Gouvêa Kfoury fez história ao tornar-se a primeira mulher a assumir a reitoria de uma universidade católica no mundo, a Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), destacado por Wanderley e Raichelis (2011). No entanto, foi apenas em 2018 que uma mulher negra chegou a esse posto em uma universidade federal, com a nomeação de Joana Guimarães Luz para a reitoria da Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), conforme Brasil (2018b). Esse dado revela como gênero e raça se entrecruzam na produção das desigualdades institucionais, e como a ausência da perspectiva interseccional tende a invisibilizar realidades mais complexas. Como afirmam Ferreira, Ferreira e Teixeira (2022, p. 113), “os problemas de gênero são perpassados pela raça e que desconsiderar a perspectiva racial invisibiliza essa realidade”.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, foram realizadas tentativas de identificar a primeira reitora de uma universidade pública brasileira a partir das fontes disponíveis. No entanto, não foi possível encontrar informações conclusivas a esse respeito. Diante dessa lacuna na obtenção de dados históricos relevantes, optou-se por protocolar um pedido de informação junto ao Ministério da Educação (MEC) por meio da plataforma Fala BR, com o objetivo de esclarecer essa questão. Em resposta, a Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior (DIFES) informou que, apesar dos esforços empreendidos, não foi possível localizar a informação supracitada. Essa réplica destaca a complexidade da busca por registros históricos específicos e enfatiza a necessidade de esforços adicionais para documentar de forma precisa e completa a história da participação das mulheres em cargos de liderança nas instituições de ensino superior no Brasil.

Ainda que a presença feminina nas instituições federais de ensino superior tenha crescido ao longo dos anos, as mulheres seguem sub-representadas nos cargos de maior prestígio e poder decisório. Em 2025, apenas 26 das 69 universidades federais eram lideradas por reitoras, o que representa 37,6% do total (Brasil, 2025a). Essa proporção, ainda que superior à observada nas eleições municipais, evidencia a persistência de obstáculos ao pleno acesso das mulheres a cargos de direção, mesmo em instituições que, em tese, operam com base em critérios objetivos e meritocráticos

Assim, os dados evidenciam que, embora avanços tenham sido alcançados, as mulheres ainda enfrentam barreiras significativas no exercício de suas funções de liderança. Um dos desafios mais evidentes está relacionado ao desequilíbrio entre família e trabalho, que frequentemente recai sobre elas sob a forma de uma carga mental desproporcional (Ali; Rasheed, 2021; Gonçalves; Costa, 2023; Heyi; Golga, 2022; Maheshwari; Gonzalez-Tamayo; Olarewaju, 2023). Essa carga envolve não apenas a execução de tarefas domésticas, mas também a responsabilidade pela gestão do lar, o cuidado com filhos e parentes, além da antecipação de necessidades familiares, mesmo quando ocupem posições de alta responsabilidade profissional. Tal sobrecarga contribui para níveis elevados de estresse, exaustão emocional e impactos negativos na saúde psicológica, além de restringir sua atuação em ambientes que demandam alta competitividade, como os cargos de gestão universitária. Essas condições perpetuam a sub-representação feminina e reforçam a desigualdade de gênero nesses espaços de poder.

Diante do contexto apresentado, este trabalho procurará responder ao seguinte questionamento: como o regime de desigualdade nas universidades federais brasileiras afeta a atuação e o bem-estar das reitoras?

4 OBJETIVOS

Diante da disparidade entre a quantidade de mulheres no poder executivo federal e o número de reitoras à frente de universidades, este trabalho teve como objetivo geral analisar as barreiras e os desdobramentos enfrentados pelas reitoras das universidades federais brasileiras no exercício de suas funções, bem como as estratégias adotadas para superar o regime de desigualdade em suas trajetórias de vida.

Partindo dessa reflexão, pretende-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar os impactos do regime de desigualdade na carreira docente do magistério superior, com base na literatura nacional recente;
- b) Identificar o perfil acadêmico-institucional e pessoal e familiar das reitoras;
- c) Mapear as principais barreiras enfrentadas pelas reitoras no acesso e exercício de suas funções durante a trajetória de suas carreiras universitárias, bem como as estratégias adotadas por elas para enfrentar o regime de desigualdade;
- d) Analisar as dimensões da carga mental associadas ao regime de desigualdade nas trajetórias das reitoras, examinando como essas pressões influenciam sua atuação e seu bem-estar.

5 MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL

Na seção referente à “justificativa” deste estudo realizou-se um mapeamento de estudos empíricos existentes sobre as dinâmicas de liderança e poder dentro do contexto da educação superior, com um foco específico na questão de gênero, demarcando-se uma opção contributiva com a perspectiva marcada por investigar as barreiras invisíveis que dificultam a ascensão de mulheres aos cargos de liderança. No caso específico deste estudo, pretende-se compreender de que forma as reitoras das universidades federais brasileiras buscaram superar essas barreiras em suas trajetórias.

Nesta seção da dissertação, relativa à apresentação do “Marco Teórico-Conceitual”, procurou-se apresentar os conceitos que podem permitir compreender as experiências das reitoras. Para tanto, foram elencados como aportes teóricos os conceitos de “regimes de desigualdade”, de Joan Acker, “divisão sexual do trabalho”, de Helena Hirata e Danièle Kergoat, “ciclo de vida familiar”, de Betty Carter e Monica McGoldrick, e “carga mental”, de Monique Haicault. Ao integrar essas diversas perspectivas teóricas, busca-se oferecer uma análise abrangente e crítica das dinâmicas de gênero nas organizações, contribuindo para a promoção da igualdade e a justiça social.

5.1 REGIMES DE DESIGUALDADE

A expressão “teto de vidro” foi cunhada por Marilyn Loden, em 1978, para descrever as barreiras invisíveis, porém poderosas, que impedem a ascensão de mulheres a cargos hierarquicamente superiores (Green, 2022). “Tal barreira afetaria as mulheres como grupo, impedindo avanços individuais exclusivamente em função de seu gênero, e não pela inabilidade de ocupar posições no topo da hierarquia organizacional” (Steil, 1997, p. 62–63). O teto de vidro simboliza a complexidade dos desafios enfrentados pelas mulheres, demandando persistência, autoconsciência de sua competência e reconhecimento dos desafios, inclusive os imprevisíveis, para superá-los (Gontijo; Melo, 2017).

No entanto, alguns pesquisadores sugerem que outras metáforas podem ser mais precisas na hora de descrever as barreiras de gênero. Lima (2013) prefere o termo “labirinto”, uma vez que entende que as barreiras não se limitam apenas ao momento da ascensão na carreira, mas se encontram durante toda a trajetória profissional feminina. Já Fernandez (2019) utiliza a metáfora do “piso pegajoso” para demonstrar como as desigualdades de gênero no mercado de trabalho brasileiro operam tanto no topo, dificultando a ascensão das mulheres a

cargos de liderança, quanto na base, prendendo-as em ocupações precárias e mal remuneradas, mesmo quando possuem qualificação semelhante à dos homens. Connell (2006), por sua vez, traz o conceito de “regimes de gênero”, que examina as estruturas sociais e culturais que moldam as relações de gênero nas organizações e na sociedade em geral. Ela argumenta que os regimes de gênero são compostos por práticas que reforçam a dominação masculina e a subordinação feminina, perpassando desde as políticas organizacionais até as interações cotidianas.

Nesta pesquisa, optou-se por trabalhar com o conceito de “regimes de desigualdade”, proposto por Acker (2009), uma vez que se trata de uma definição mais ampla, que representa as barreiras de gênero, raça e classe que obstruem as oportunidades de avanço das mulheres em todos os níveis da hierarquia organizacional. A autora explica que, dessa forma, é possível “capturar práticas e processos complexos e interligados que resultam em desigualdades contínuas em todas as organizações de trabalho, inclusive nos níveis mais altos de gestão” (Acker, 2009, p. 200, tradução nossa).

Acker (2009) explica que todas as organizações, independentemente de seus objetivos ou valores declarados, acabam desenvolvendo estruturas internas que produzem e mantêm desigualdades. Essas desigualdades não surgem por acaso, mas são resultado de práticas e significados cotidianos que se articulam de maneira muitas vezes sutil e dispersa. Para ela, a desigualdade organizacional se manifesta em diferenças sistemáticas entre os indivíduos no acesso ao poder, à capacidade de decisão, às oportunidades de crescimento profissional, à estabilidade no emprego, à remuneração e, até mesmo, ao reconhecimento e ao respeito no ambiente de trabalho. Embora a intensidade dessas desigualdades possa variar, elas estão presentes mesmo em instituições que se pretendem igualitárias.

O conceito de interseccionalidade remete às críticas formuladas por feministas negras e do Terceiro Mundo a partir da década de 1970 (Acker, 2006b). Intelectuais, como Angela Davis e bell hooks, denunciaram que o pensamento feminista hegemônico da época era centrado na experiência da mulher branca de classe média, ignorando que a categoria gênero é atravessada por questões de raça, etnia e classe. No cenário acadêmico norte-americano, o termo foi sistematizado por Kimberlé Crenshaw para descrever como diferentes formas de opressão estrutural e política interagem de maneira inseparável (Acker, 2006a, 2006b)

Ao expandir sua análise de gênero para incluir outras formas de desigualdade, como raça, classe e sexualidade, dentro das organizações, Acker (2009) oferece uma abordagem interseccional, que permite explorar como múltiplas formas de desigualdade interagem e afetam as carreiras das mulheres. Essa perspectiva interseccional não deve ser compreendida como

uma mera soma de categorias isoladas, mas como a reprodução mútua de relações de desigualdade em que classe, gênero e raça se constituem simultaneamente no cotidiano organizacional (Acker, 2006a, 2006b, 2012).

No contexto das organizações e da formulação de políticas sociais, Joan Acker (2006a) conceitua os "regimes de desigualdade" como um conjunto de práticas, processos, ações e significados interrelacionados que resultam na manutenção de disparidades de classe, gênero e raça no interior das instituições. Esses regimes não são estáticos, mas fluidos e influenciados pelo contexto político e cultural da sociedade circundante. A compreensão de sua dinâmica exige a decomposição em componentes específicos que estruturam a vida organizacional (Acker, 2006a, 2006b, 2009).

O primeiro componente (i) refere-se às bases da desigualdade, que consistem nas categorias sociais utilizadas para classificar e hierarquizar os sujeitos. Embora classe, gênero e raça sejam as bases mais onipresentes e fundamentais, outras distinções como sexualidade, religião, idade e deficiência física também podem atuar como vetores de marginalização dependendo do histórico e da cultura da organização (Acker, 2006a, 2006b, 2009)

A forma e o grau da desigualdade constituem o segundo elemento (ii), analisando a configuração das disparidades de poder e recursos. Este componente avalia a inclinação da hierarquia organizacional e a extensão da segregação ocupacional, tanto vertical quanto horizontal. Disparidades no controle sobre metas organizacionais, segurança no emprego e, crucialmente, a magnitude do hiato salarial entre diferentes grupos são indicadores centrais desta dimensão (Acker, 2006a, 2006b, 2009).

Como terceiro componente (iii), os processos organizadores descrevem as práticas cotidianas que produzem e reproduzem ativamente as assimetrias. Tais processos incluem o desenho de cargos, que frequentemente pressupõe um trabalhador "ideal" (historicamente modelado na imagem de um homem branco totalmente dedicado ao trabalho e sem responsabilidades de cuidado doméstico). Além disso, as práticas de recrutamento, contratação, promoção e supervisão, muitas vezes mediadas por redes informais de afinidade e estereótipos raciais e de gênero, servem para filtrar quem ascende aos postos de comando e quem permanece na base da pirâmide organizacional (Acker, 2006a, 2009, 2012).

A visibilidade das desigualdades é o quarto aspecto (iv), referindo-se ao nível de consciência dos participantes sobre as disparidades existentes. A visibilidade tende a variar conforme a posição ocupada: grupos privilegiados frequentemente não percebem suas vantagens, tratando-as como neutras ou naturais, enquanto grupos subordinados são mais agudamente conscientes das práticas de exclusão (Acker, 2006a, 2006b, 2009)

O quinto componente (v) trata da legitimidade das desigualdades, sustentada por ideologias e imagens culturais que justificam a dominação. Imagens de masculinidade hegemônica, associadas à força, agressividade e racionalidade instrumental, são usadas para legitimar a autoridade de gestores homens e brancos, ao passo que o trabalho de cuidado é desvalorizado e externalizado para mulheres e minorias raciais (Acker, 1990, 2006a, 2006b, 2009).

Por fim, os mecanismos de controle e conformidade representam o sexto elemento (vi), englobando as formas pelas quais a organização assegura que os participantes aceitem o regime de desigualdade. A conformidade pode ser obtida tanto pela identificação do trabalhador com a missão da organização quanto pelo medo da retaliação ou pelo cálculo de interesse próprio em manter o sustento (Acker, 2006a, 2006b, 2009).

5.2 DIVISÃO SEXUAL DO TRABALHO

Ao trabalhar com assimetrias de gênero, faz-se imprescindível discutir o conceito de “divisão sexual do trabalho” proposto por Helena Hirata e Danièle Kergoat. No âmbito das discussões sobre as políticas de reprodução social, a análise das assimetrias de gênero exige retomar a ruptura paradigmática ocorrida na década de 1970 (Hirata; Kergoat, 2007). Até aquele período, o pensamento hegemônico nas ciências sociais relegava à família o papel de mero local de consumo, ignorando sua função produtiva e naturalizando as atividades domésticas sob as insígnias do afeto e do dever materno (Hirata *et al.*, 2009; Hirata; Kergoat, 2007). Foi sob o impulso do movimento feminista, simbolizado por publicações como *Le Torchon Brûlé*, que se denunciou a invisibilidade desse labor gratuito realizado quase exclusivamente por mulheres. Essa “briga” política consistiu em retirar o trabalho doméstico da esfera do “não-trabalho” para categorizá-lo como um componente essencial da produção do viver, possuindo o mesmo peso analítico que a atividade profissional (Hirata; Kergoat, 2007).

Nesse cenário de transição teórica, o conceito de “divisão sexual do trabalho” (DST), sistematizado por Helena Hirata e Danièle Kergoat, consolidou-se como uma ferramenta de denúncia da subordinação mediada tanto pela família quanto pelo mercado (Hirata, 2015; Hirata; Kergoat, 2007). Ele enfatiza como as tarefas e funções são distribuídas entre homens e mulheres de maneira desigual e hierárquica, refletindo e reforçando as normas de gênero predominantes. Hirata e Kergoat (2007) destacam que a divisão sexual do trabalho não se limita apenas à separação de tarefas domésticas e profissionais (princípio da separação), mas também à valoração distinta do trabalho realizado por cada gênero (princípio hierárquico), onde o

trabalho associado às mulheres tende a ser menos valorizado e remunerado. Compreender essa divisão é crucial para analisar como as desigualdades de gênero se manifestam no local de trabalho e na sociedade em geral, bem como para desenvolver estratégias que promovam uma distribuição mais equitativa das oportunidades e recursos.

São quatro os modelos principais que organizam a relação entre as esferas produtiva e reprodutiva, refletindo diferentes estágios de desigualdade e organização social (Hirata, 2015, 2010; Hirata; Kergoat, 2007):

O primeiro (i) é o modelo tradicional, no qual a divisão de papéis é rígida e baseada no gênero: o homem assume a função de provedor único, sendo responsável pelo sustento financeiro e pelas relações da família com o mundo externo, enquanto a mulher é designada exclusivamente ao ambiente doméstico, encarregando-se dos cuidados da casa e dos filhos.

O segundo (ii) é o modelo da conciliação, que surge com a entrada massiva das mulheres no mercado de trabalho; nele, a mulher assume uma atividade profissional remunerada, mas continua sendo a principal responsável pela gestão e execução das tarefas domésticas e de cuidado. Neste arranjo, não existe uma norma social que exija que o homem concilie as duas esferas, resultando no fenômeno da "dupla jornada" ou "jornada redobrada", marcada por uma significativa carga mental e sobrecarga física para a população feminina.

Cabe ressaltar, no entanto, que a terminologia "jornada dupla" e "conciliação" é alvo de críticas por simplificar a sobreposição de tempos e espaços. Para a sociologia, a ideia de jornada sugere uma mera adição aritmética de tarefas, ignorando a "não separabilidade" entre as esferas produtiva e reprodutiva. Já o paradigma da conciliação é visto como uma categoria marcadamente maternalista que define a mulher como única gestora desse ajuste, desonerando o Estado e os homens da corresponsabilidade. Assim, autores propõem a substituição por termos como "tensão" ou "contradição" para evidenciar a natureza antagônica dessas responsabilidades (Hirata; Kergoat, 2007).

O modelo da parceria (iii) fundamenta-se no ideal de igualdade de condições entre os sexos, prevendo que as tarefas domésticas e as responsabilidades familiares sejam compartilhadas de forma equitativa entre homens e mulheres.

Por fim, o modelo da delegação (iv) é uma configuração emergente ligada à bipolarização do emprego feminino; nesse sistema, mulheres em posições de prestígio ou alta remuneração transferem suas responsabilidades domésticas e de cuidado para outras mulheres, geralmente em situação de vulnerabilidade socioeconômica, pretas, pardas ou imigrantes. Esse modelo expõe novas clivagens de classe e raça entre as próprias mulheres, evidenciando que a autonomia de um grupo depende da subordinação e da precarização do trabalho de outro.

Ainda, Hirata *et al.* (2009) reforçam que a divisão sexual do trabalho não é fixa nem natural, mas uma construção social que varia ao longo do tempo e entre contextos culturais. Ainda que seus fundamentos se mantenham relativamente constantes, suas formas concretas, como o papel das mulheres no trabalho mercantil ou a concepção de trabalho reprodutivo, se transformam conforme as condições históricas e sociais. As autoras também ressaltam que essa divisão se insere em um sistema mais amplo de relações sociais de sexo, caracterizado por uma tensão permanente entre os grupos sociais “homens” e “mulheres”, os quais não devem ser confundidos com categorias meramente biológicas. Essas relações são atravessadas por dinâmicas de poder e dominação, tendo a divisão sexual do trabalho como uma de suas principais expressões. Trata-se, portanto, de um sistema hierárquico com base material, e não apenas ideológica, o que implica que mudanças estruturais na organização do trabalho são fundamentais para a superação das desigualdades de gênero.

Sob a ótica da Política Social, a materialidade desse sistema é evidenciada pela desproporção na participação laboral, na qual a taxa de participação das mulheres no segundo trimestre de 2024 foi de 52,6%, situando-se quase 20 pontos percentuais abaixo da masculina, que atingiu 72,3% (Brasil, 2025e). A persistência de estereótipos que associam o cuidado a uma suposta "natureza" feminina sobrecarrega as famílias, especialmente as mulheres negras e de baixa renda, comprometendo sua autonomia social e econômica. Dados do Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (Brasil, 2025e) indicam que as mulheres brasileiras dedicam, em média, o dobro de horas (21,3 horas semanais) ao trabalho de cuidados não remunerado em comparação aos homens (11,7 horas). Essa sobrecarga atua como uma barreira estrutural, de modo que cerca de 30,0% das mulheres que interromperam a busca por emprego citaram a necessidade de realizar afazeres domésticos e de cuidado como o principal motivo, frente a apenas 3,0% dos homens (Brasil, 2025e).

A hierarquização salarial também reflete essa base material, visto que as mulheres recebiam o equivalente a 79,1% do rendimento dos homens no segundo trimestre de 2024, disparidade que se agrava em setores como a administração pública, onde o rendimento feminino equivale a apenas 65,0% do masculino (Brasil, 2025e). Além disso, o fenômeno é intensificado pela falta de equipamentos públicos, como exemplificado pelo fato de que apenas 38,7% das crianças de 0 a 3 anos frequentavam creches em 2022 (Brasil, 2025e). Mais de 80,0% das mães de crianças nessa faixa etária que estão fora da força de trabalho alegam a indisponibilidade para trabalhar devido às responsabilidades de cuidado (Brasil, 2025e). Portanto, a organização social dos cuidados no Brasil revela-se injusta e insustentável, exigindo a implementação de políticas que promovam a corresponsabilização entre o Estado, o setor

privado, a comunidade e as famílias, reduzindo a sobrecarga que historicamente recai sobre a população feminina (Brasil, 2025e).

5.3 CICLO DE VIDA FAMILIAR

Além dessas contribuições, é relevante incorporar ao debate o conceito de ciclo de vida familiar, que oferece uma perspectiva temporal e intergeracional sobre as mudanças nas estruturas e papéis dentro das famílias ao longo do tempo. Carter e McGoldrick (1995) compreendem a família como um sistema em constante transformação, que passa por estágios previsíveis, cada um deles exigindo reorganizações no sistema de relações familiares. Os ciclos de vida então seriam divididos em seis fases: (1) jovem solteiro; (2) família sem filhos; (3) família com filhos pequenos; (4) família com adolescentes; (5) família no meio da vida (quando os filhos saem de casa); e (6) família no estágio tardio. Importa destacar, no entanto, que nem todas as famílias vivenciam necessariamente todos os estágios mencionados, tampouco em uma ordem linear ou isolada.

Para o jovem adulto solteiro (estágio 1), a tarefa primordial é o lançamento, que exige que o indivíduo se diferencie emocionalmente de sua família de origem. Este processo envolve assumir a responsabilidade emocional e financeira por si mesmo e estabelecer objetivos de vida pessoais e uma identidade profissional (Carter; McGoldrick, 1995).

O segundo estágio é o da união das famílias no casamento, fase em que o foco principal é o compromisso com um novo sistema. Esta etapa caracteriza-se pela formação do sistema marital e pelo realinhamento dos relacionamentos com as famílias ampliadas e amigos para incluir o novo cônjuge. O casamento é compreendido não apenas como a união de dois indivíduos, mas como a sobreposição de dois sistemas inteiros que dão origem a um terceiro subsistema (Carter; McGoldrick, 1995).

A transição para famílias com filhos pequenos (estágio 3) exige que o sistema se ajuste para criar espaço para os novos membros. Os adultos precisam assumir papéis de cuidadores, unindo-se em tarefas de educação dos filhos, financeiras e domésticas. Além disso, ocorre um novo realinhamento com a família ampliada para integrar os papéis de pais e avós. No contexto atual, esta fase pode ser especialmente estressante devido à tensão existente entre carreiras e cuidados infantis, apresentando altos índices de conflito conjugal (Carter; McGoldrick, 1995).

Na fase da família com adolescentes (estágio 4), o sistema familiar precisa desenvolver fronteiras mais permeáveis e flexíveis. O objetivo é permitir que o adolescente se movimente para dentro e para fora do sistema, experimentando independência. Simultaneamente, os pais

frequentemente enfrentam questões de "meio da vida" em suas carreiras e casamentos, além de começarem a lidar com as fragilidades da geração mais velha (os avós), como destacam Carter e McGoldrick (1995).

O quinto estágio, de lançar os filhos e seguir em frente (família no meio da vida), é atualmente a fase mais longa do ciclo de vida devido ao aumento da longevidade. Caracteriza-se pela renegociação do sistema conjugal, sem as responsabilidades diretas da criação dos filhos, e pelo desenvolvimento de relações de adulto para adulto com os filhos crescidos. A família lida com múltiplas entradas e saídas, incluindo o casamento dos filhos e o nascimento de netos, além de enfrentar a dependência ou morte dos avós (Carter; McGoldrick, 1995).

Finalmente, a família no estágio tardio da vida (estágio 6) exige a aceitação da mudança nos papéis geracionais. As tarefas incluem manter o funcionamento individual ou do casal diante do declínio fisiológico e lidar com a aposentadoria e suas implicações financeiras. É um período que muitas vezes envolve lidar com perdas significativas, como a do cônjuge e de pares, enquanto se realiza uma revisão e integração da própria vida (Carter; McGoldrick, 1995).

Importante ressaltar que os estágios do ciclo de vida familiar não são categorias biológicas imutáveis, mas sim avaliações arbitrárias e construções sociais que emergem de contextos culturais, econômicos e políticos específicos de cada época. Historicamente, a infância foi delineada como um conceito da sociedade ocidental no século XVIII, seguida pela adolescência no século XIX, enquanto a idade adulta jovem e a independência feminina são marcos do século XX, refletindo mudanças profundas no status individual. Estágios como o "ninho vazio" e a terceira idade surgiram devido a fatores demográficos modernos, especificamente a redução no número de filhos e o aumento da longevidade, que estenderam o período de vida após a criação da prole. Diante da prevalência contemporânea de separações e novas uniões, Carter e McGoldrick (1995) sugerem que o século XXI poderá consolidar o "casamento serial" como uma norma do ciclo vital, evidenciando que as definições de normalidade familiar são fluidas e variam conforme a fertilidade, mortalidade e os papéis de gênero de cada geração.

Ademais, os ciclos de vida familiares podem apresentar variações significativas em função de certos fatores como classe social, arranjos familiares, contextos culturais, trajetórias individuais e eventos inesperados. Em muitos casos, há sobreposição de etapas (como quando famílias enfrentam simultaneamente o cuidado de filhos pequenos e de pais idosos), o que acarreta uma intensificação das exigências emocionais e práticas (Carter; McGoldrick, 1995). Assim como as famílias podem vivenciar simultaneamente diferentes etapas do ciclo de vida,

envolvendo múltiplas gerações, as trajetórias profissionais também passam por transformações ao longo do tempo (Gouvêa, 2023).

Dados recentes do Censo Demográfico (IBGE, 2025) revelam que a realidade das famílias brasileiras tem passado por transformações profundas que desafiam os modelos convencionais de desenvolvimento. Observou-se um crescimento expressivo das unidades domésticas unipessoais, que saltaram de 12,2% em 2010 para 19,0% em 2022, e dos casais sem filhos, que passaram de 14,9% em 2000 para 26,9% em 2022. Paralelamente, o perfil da chefia familiar mudou drasticamente: o percentual de famílias com responsabilidade feminina atingiu 48,9% em 2022, sendo que, nessas famílias, a proporção de mulheres que vivem com cônjuge subiu de 19,5% (em 2000) para 55,5% (em 2022).

O IBGE (2025) também registrou um aumento significativo nas dissoluções de uniões conjugais, que atingiram 18,6% em 2022, bem como na prevalência de uniões consensuais, que agora representam 38,9% do total. Além disso, houve um crescimento notável nos registros de uniões entre pessoas do mesmo sexo, que passaram de 0,1% em 2010 para 0,7% das unidades domésticas em 2022. Essas tendências, somadas ao adiamento da idade média à primeira união para 24,7 anos, reforçam que os arranjos familiares são fluidos e adaptáveis às mudanças socioeconômicas.

Essas transições entre estágios geram tensões significativas, pois envolvem mudanças de status, renegociação de papéis e adaptação a novas demandas emocionais e práticas. As mulheres são especialmente vulneráveis ao desenvolvimento de sintomas e sobrecarga nessas fases, uma vez que, historicamente, suas identidades foram determinadas quase exclusivamente por suas funções de esposa e mãe, com suas fases de vida atreladas ao cronograma de criação dos filhos. Diferente dos homens, para quem os objetivos de carreira e família costumam ser paralelos, as mulheres enfrentam um conflito direto entre esses objetivos, o que gera dilemas profundos e, muitas vezes, uma insatisfação com a realidade do casamento superior à experimentada pelos maridos (Carter; McGoldrick, 1995).

5.4 CARGA MENTAL

Diante da ampliação das possibilidades de atuação das mulheres no mundo público, sem que o sistema social tenha redistribuído de forma equitativa as responsabilidades familiares, as transições nos ciclos de vida se tornam ainda mais desafiadoras, implicando múltiplas exigências simultâneas e recorrentes reajustes subjetivos e sociais, com possibilidade de aumento da carga mental. Dessa forma, o conceito de "carga mental", introduzido por Monique

Haicault (1984) é considerado um elemento central neste estudo. A autora define a carga mental como o esforço cognitivo invisível associado à organização e à execução de atividades domésticas e familiares, frequentemente assumidas de forma desigual por mulheres.

O conceito de carga mental consolidou-se a partir das produções de Monique Haicault na França, entre o final da década de 1970 e início de 1980. Sua gênese está intrinsecamente atrelada às discussões do movimento feminista francês que, já no início dos anos 1970, denunciava a "dupla jornada" de trabalho das mulheres. No entanto, Haicault (1984) avançou para além da mera contagem de horas ou tarefas, desenvolvendo o conceito por meio de pesquisas empíricas que utilizaram materiais diversificados, como protocolos de entrevistas, fotografias e registros em vídeo do cotidiano de operárias do setor eletrônico e trabalhadoras em domicílio.

Trata-se da organização que gere todas as atividades essenciais do dia a dia da vida doméstica de uma família. Este trabalho mental invisível de gestão escapou às investigações, que na maioria das vezes se limitavam à divisão das tarefas domésticas. O conceito de "carga mental" destaca o peso desta gestão global, a sua crescente complexidade e restrições, mas também a pluralidade de competências cognitivas que mobiliza (Haicault, 2020, p. 1, tradução nossa).

Dessa forma, a carga mental foi cunhada para explicar a tensão constante exigida pelo ato de gerir e fazer coincidir as temporalidades e espaços do trabalho assalariado com as demandas inadiáveis do âmbito doméstico. Ela mobiliza capacidades de previsão, memorização, coordenação e a constante prontidão para responder a imprevistos (Haicault, 1984). A referida autora propõe a noção de "configuração temporal", uma categoria que não se refere a um tempo único, linear ou puramente cronológico, mas sim à forma como as experiências sociais dos sujeitos adquirem contornos específicos a partir da interconexão de múltiplos tempos sociais. Essa estruturação da vida cotidiana abarca o tempo profissional (trabalho assalariado), o doméstico (familiar), o de lazer e descanso, o civil e cívico (relacionado à vida em sociedade) e o tempo para si mesmo. Cada um desses tempos está intrinsecamente ligado a um lugar no espaço, o que exige habilidades de organização, gestão e mobilidade, além de recursos para deslocamento, todos eles, em última instância, demandando tempo.

A carga mental então é caracterizada justamente pelos ajustes contínuos e pela sobreposição de demandas que dificultam a gestão dos tempos e espaços da vida cotidiana. As mulheres, especialmente em contextos de divisão sexual do trabalho, enfrentam uma tensão constante para equilibrar temporalidades diversas, que, muitas vezes, entram em conflito. Essa carga não é apenas uma soma de atividades, mas está na simultaneidade e na necessidade de

conectar esferas públicas e privadas (Haicault, 1984). “A gestão caracteriza-se, em particular, pela busca da otimização do tempo e pela autodisciplina que cada indivíduo impõe a si mesmo para ser, ao mesmo tempo, supervisor e executor” (Haicault, 1984, p. 269, tradução nossa). Marcada por desigualdades de gênero, a gestão do tempo é frequentemente permeada por pressões externas, exigindo das mulheres habilidades gerenciais para aliviar o impacto dessas tensões.

Essa carga, além de sobrecarregar física e emocionalmente, interfere diretamente na capacidade de as mulheres se dedicarem plenamente às suas carreiras, incluindo o exercício de funções de liderança (Haicault, 1984). No contexto das universidades federais, essa sobrecarga mental pode se manifestar em exigências de equilíbrio entre o trabalho acadêmico e responsabilidades familiares, representando uma barreira adicional às reitoras no desempenho de suas funções e na superação do regime de desigualdade.

5.5 SÍNTESE DO MARCO TEÓRICO-CONCEITUAL

Essas quatro categorias de análise serviram de base para a análise dos fatores internos e externos às instituições, potencialmente associados à manutenção das assimetrias de gênero. Dessa forma, apresenta-se abaixo o Quadro 1, de síntese do marco teórico-conceitual, com o objetivo de facilitar a visualização e compreensão dos elementos teóricos que fundamentaram a análise das experiências e estratégias das reitoras das universidades federais brasileiras.

Quadro 1 – Quadro de síntese do marco teórico-conceitual

Autores	Conceitos	Definição
Acker (2009)	Regimes de Desigualdade	Conjunto de práticas, processos e estruturas organizacionais que produzem e mantêm desigualdades sistemáticas com base em classe, gênero e raça. Esses regimes operam de forma interligada dentro das instituições, inclusive nas posições de liderança, limitando o acesso a oportunidades e poder para determinados grupos sociais.
Hirata e Kergoat (2007)	Divisão Sexual do Trabalho	Atribuição diferenciada de tarefas e responsabilidades com base no gênero, resultando em uma organização social em que as mulheres são frequentemente direcionadas para funções de cuidado e tarefas domésticas, enquanto os homens são associados a trabalhos produtivos e com maior valorização econômica. Essa divisão é uma construção social que perpetua desigualdades de gênero no mercado de trabalho e na sociedade como um todo.
Carter e McGoldrick (1995)	Ciclo de Vida Familiar	Perspectiva que compreende a família como um sistema emocional que se transforma ao longo do tempo por meio de estágios previsíveis. Cada transição exige reorganizações nos papéis, fronteiras e relacionamentos familiares, podendo gerar estresse emocional, especialmente quando há dificuldades de adaptação, na trajetória de vida.
Haicault (1984)	Carga Mental	Trabalho invisível de planejamento, organização e coordenação das atividades diárias, que é predominantemente atribuído às mulheres. Esse conceito aborda a sobrecarga cognitiva que resulta da responsabilidade de manter a organização das tarefas domésticas e familiares, além do trabalho remunerado.

Fonte: elaborado pela autora (2026), com base no referencial teórico utilizado.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcançar os objetivos desta pesquisa, foi adotada uma abordagem metodológica qualitativa, por se tratar de um estudo que busca compreender a realidade social a partir da perspectiva das próprias participantes, explorando aspectos subjetivos, profundos e não quantificáveis das relações sociais (Minayo, 2007).

A pesquisa qualitativa parte do princípio de que o mundo social é construído a partir da interação e das interpretações dos sujeitos, e não apenas de dados objetivos (Roesch, 2005). Assim, este estudo possui um caráter exploratório, conforme Cervo e Bervian (2002), buscando ampliar o conhecimento existente e obter novas percepções sobre a trajetória de mulheres que ocuparam a posição de reitoras em universidades federais brasileiras.

6.1 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A delimitação do problema desta pesquisa concentra-se na análise das mulheres que ocuparam o cargo de reitora em universidades federais brasileiras entre 2020 e 2025. Optou-se por focalizar esse recorte temporal com o objetivo de assegurar a atualidade dos dados analisados, de modo que as experiências investigadas reflitam a conjuntura recente da participação feminina na liderança universitária federal, marcada por transformações institucionais, políticas e organizacionais relevantes.

A delimitação geográfica da pesquisa abrange todo o território nacional, considerando a distribuição das universidades federais nas diferentes regiões do país. Tal abrangência permite captar experiências de liderança feminina em contextos institucionais e regionais diversos, contribuindo para uma análise mais abrangente das condições, desafios e oportunidades que marcam o exercício da reitoria por mulheres no país.

No Brasil, existem atualmente 69 universidades federais. No intervalo entre 2020 e 2025, 139 pessoas ocuparam o cargo de reitor nessas instituições, considerando aqueles que exerceram um ou mais mandatos ao longo do período. Desse total, 39 eram mulheres, as quais constituem a população desta pesquisa. Esse conjunto foi considerado em sua totalidade para a etapa de análise documental, por meio do exame dos currículos Lattes, com o objetivo de traçar o perfil acadêmico-institucional das reitoras que exerceram a função no período delimitado.

Com vistas ao aprofundamento analítico e à compreensão das experiências vivenciadas no exercício da reitoria, optou-se por realizar entrevistas com uma parcela dessa população. A etapa seguinte da pesquisa concentrou-se exclusivamente nas ex-reitoras; isto é, naquelas que

já haviam concluído seus mandatos. No período analisado, das 39 mulheres que ocuparam o cargo de reitora, 23 ainda se encontravam em exercício, ao passo que 16 já haviam encerrado sua atuação à frente das universidades federais, constituindo, portanto, o universo potencial de participantes das entrevistas.

A opção por entrevistar exclusivamente ex-reitoras fundamenta-se em critérios teóricos e operacionais. Em primeiro lugar, considera-se que essas lideranças tendem a apresentar maior disponibilidade de tempo, uma vez que não ocupam mais cargos administrativos centrais. Além disso, por se tratar de um cargo de natureza política, a condição de ex-dirigente pode favorecer uma postura mais reflexiva e menos constrangida institucionalmente, possibilitando relatos mais aprofundados sobre os desafios enfrentados, as estratégias adotadas e os efeitos das desigualdades de gênero ao longo de suas gestões. A escolha por esse grupo, portanto, permite uma análise mais densa das trajetórias, experiências e percepções dessas mulheres à frente das universidades federais. Contudo, reconhece-se o limite da natureza retrospectiva: os relatos são reconstruções biográficas que podem estar sujeitas a lapsos de memória ou a um viés de autojustificação, onde a distância temporal entre o evento e a narração pode alterar a percepção da intensidade das barreiras vividas no calor do mandato.

No que se refere à estratégia de amostragem para a realização das entrevistas, a estratégia de bola de neve foi inicialmente considerada como possibilidade de acesso às participantes. No entanto, seu uso assumiu caráter complementar, uma vez que o universo de possíveis entrevistadas já havia sido previamente mapeado. Nesse sentido, a técnica contribuiu principalmente para o estabelecimento de contatos e para a aproximação com as participantes, e não para a ampliação do universo amostral. Duarte (2010) explica que esse método é especialmente útil em estudos qualitativos voltados para grupos relativamente restritos, como o das ex-reitoras de universidades federais brasileiras que exerceram o cargo entre 2020 e 2025.

6.2 MÉTODOS E TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para alcançar os objetivos propostos, foram adotadas três estratégias complementares de coleta de dados: a revisão integrativa da literatura nacional; a análise documental, por meio do exame dos currículos Lattes das mulheres que ocuparam o cargo de reitora em universidades federais brasileiras no período de 2020 a 2025; e a realização de entrevistas semiestruturadas com ex-reitoras dessas instituições que atenderam aos critérios estabelecidos para esta pesquisa, conforme roteiro apresentado no Apêndice A.

6.2.1 Revisão integrativa

A revisão integrativa da literatura nacional foi conduzida como etapa inicial da investigação, com o objetivo de sistematizar o conhecimento já produzido sobre os impactos do regime de desigualdade na carreira docente do magistério superior no Brasil. Essa etapa forneceu subsídios teóricos para a formulação das categorias analíticas iniciais, além de contextualizar o fenômeno em estudo dentro da produção científica brasileira. A escolha por este método justifica-se por ser uma ferramenta que permite a síntese de múltiplos estudos publicados, proporcionando uma compreensão abrangente do fenômeno analisado ao combinar dados da literatura teórica e empírica (Souza; Silva; Carvalho, 2010).

A revisão integrativa foi estruturada a partir das seis fases preconizadas por Souza, Silva e Carvalho (2010): a) elaboração da pergunta norteadora; b) busca ou amostragem na literatura; c) coleta de dados; d) análise crítica dos estudos incluídos; e) discussão dos resultados; e f) apresentação da revisão integrativa. Com o objetivo de realizar um levantamento crítico e interpretativo acerca do tema, a busca foi conduzida entre os meses de junho e julho de 2025, nas seguintes bases de dados: Periódicos CAPES, SciELO, *Web of Science* e *Scopus*. Tais bases foram selecionadas por sua abrangência, diversidade temática e reconhecimento acadêmico nas áreas de políticas sociais, educação superior, estudos de gênero e trabalho.

A estratégia de busca utilizou a combinação dos descritores em língua portuguesa: "mulher", "gênero", "carreira docente", "professoras universitárias" e "magistério superior". A padronização do levantamento bibliográfico foi assegurada mediante a aplicação rigorosa da mesma estratégia de busca e combinação de termos em todas as plataformas eletrônicas consultadas. Como critérios de inclusão, foram considerados artigos científicos publicados nos últimos cinco anos e redigidos em língua portuguesa.

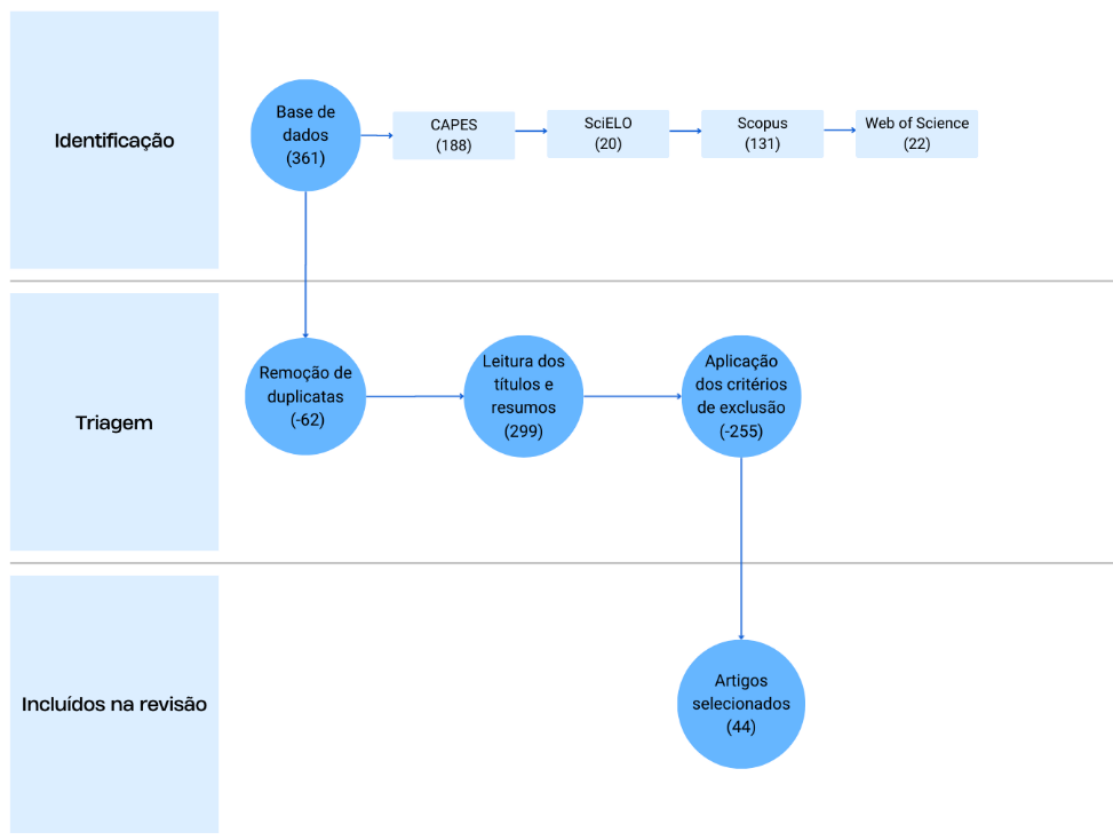
A etapa inicial de busca resultou na identificação de 361 artigos, distribuídos da seguinte forma: 188 artigos na base da CAPES, 20 na SciELO, 131 na *Scopus* e 22 na *Web of Science*. Após a identificação, os resultados foram organizados para a remoção de 62 duplicatas, restando 299 trabalhos únicos para a etapa de triagem.

Na sequência, procedeu-se à leitura dos títulos e resumos para verificar a aderência ao escopo da investigação. Nessa etapa, foram excluídos 255 artigos que não atendiam aos critérios de inclusão estabelecidos. As justificativas para exclusão basearam-se em: produções que não abordavam o tema de forma direta; estudos referentes a outros níveis de ensino; contextos internacionais sem diálogo com a realidade brasileira; produções com foco exclusivamente

administrativo ou técnico; ou trabalhos que não contemplavam recortes de gênero em suas análises.

Com o intuito de sistematizar as informações para as fases analíticas da revisão integrativa, seguindo os preceitos de Souza, Silva e Carvalho (2010), as obras selecionadas foram catalogadas e organizadas em planilhas eletrônicas no software Microsoft Excel. Desse modo, a amostra final desta revisão integrativa foi constituída por 44 artigos, conforme demonstrado na Figura 1 abaixo:

Figura 1 – Fluxograma da revisão integrativa



Fonte: Elaborado pela autora (2026)

O material que constituiu o corpus documental deste estudo foi submetido à técnica de Análise de Conteúdo, conforme os pressupostos de Bardin (2011). De forma complementar, os resumos e as considerações finais dessas publicações foram reunidos para compor o corpus textual processados no software IRaMuTeQ, por meio da análise de similitude, com o objetivo de identificar as relações de coocorrência entre palavras, os núcleos de sentido e os campos semânticos predominantes na produção científica nacional sobre o tema.

6.2.2 Análise documental

A análise documental constituiu uma das etapas centrais da coleta e da análise de dados desta pesquisa, com o objetivo de traçar o perfil acadêmico-institucional das mulheres que ocuparam o cargo de reitora em universidades federais brasileiras, no período de 2020 a 2025. Essa etapa teve como foco o conjunto das 39 reitoras identificadas no recorte temporal delimitado, independentemente de estarem ou não em exercício no momento da coleta.

Os dados documentais foram obtidos por meio da consulta aos currículos disponíveis na Plataforma Lattes, realizada em 30 de dezembro de 2025, base oficial de registros acadêmicos e profissionais mantida pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A escolha dessa fonte justifica-se por sua ampla utilização em pesquisas acadêmicas no Brasil, bem como por sua padronização, confiabilidade e atualização periódica, o que possibilita a comparação sistemática de trajetórias formativas e profissionais.

A partir da análise dos currículos Lattes, foram coletadas informações relativas à formação acadêmica (graduação, mestrado e doutorado), instituições de formação, ano de titulação, atuação docente, vínculos institucionais, experiências em cargos de gestão acadêmica e administrativa, bem como outras informações relevantes para a compreensão das trajetórias profissionais das reitoras. Esses dados permitiram a construção de um panorama geral do perfil acadêmico-institucional das mulheres que alcançaram o cargo máximo de gestão nas universidades federais brasileiras no período analisado.

Do ponto de vista analítico, a análise documental assumiu caráter descritivo e exploratório, funcionando como base empírica para a identificação de regularidades, padrões e distinções nas trajetórias das reitoras. Os dados extraídos foram sistematizados em planilhas, possibilitando a produção de análises comparativas. Essa etapa contribuiu para contextualizar os achados da pesquisa qualitativa, fornecendo elementos objetivos que dialogam com as narrativas produzidas nas entrevistas.

Assim, a análise documental desempenhou papel complementar e articulado às demais técnicas de coleta e análise de dados, permitindo ampliar a compreensão do fenômeno investigado ao integrar informações objetivas sobre as trajetórias acadêmicas e institucionais das reitoras às dimensões subjetivas, simbólicas e experienciais exploradas na etapa de entrevistas.

6.2.3 Entrevistas

Com base nos objetivos da pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevistas semiestruturadas, apresentado no Apêndice A. Conforme destacado por Marconi e Lakatos (2003, p. 196), “a entrevista tem como objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema”. Portanto, essas entrevistas tiveram como finalidade não apenas obter uma compreensão mais profunda das principais barreiras enfrentadas por essas mulheres, além de suas consequências, bem como identificar e mapear as estratégias eficazes que foram adotadas para a superação das barreiras identificadas.

Antes do início da fase principal de coleta de dados, foi realizado um pré-teste do roteiro de entrevista, com o objetivo de avaliar a clareza, a pertinência e a eficácia das questões propostas. Essa etapa visou assegurar que as perguntas fossem compreendidas pelas participantes e que abordassem adequadamente os aspectos centrais da investigação, conforme a recomendação metodológica de Gil (2017), ao destacar a importância da validação prévia dos instrumentos de pesquisa.

O pré-teste foi conduzido com uma ex-reitora que encerrou seu mandato em 2019. Embora essa participante não integre a população delimitada para a pesquisa (restrita às ex-reitoras que exerceram o cargo entre 2020 e 2025), sua trajetória apresenta elevada similaridade institucional, política e profissional com as mulheres posteriormente entrevistadas, o que a tornou adequada para a finalidade de testagem do instrumento. Tal procedimento está em consonância com as orientações de Amorim (2016) e Duarte (2010), segundo as quais o pré-teste deve ser realizado com sujeitos que apresentem características próximas às do universo investigado.

A realização do pré-teste possibilitou a identificação de ambiguidades, ajustes de linguagem e reorganização da ordem de algumas perguntas, bem como a supressão de redundâncias e o aprimoramento de questões que demandavam maior aprofundamento analítico. Esses ajustes contribuíram para tornar o roteiro mais claro, fluido e adequado às especificidades do grupo pesquisado, favorecendo entrevistas mais produtivas e consistentes. Conforme assinala Prodanov (2013), esse processo de refinamento do instrumento é fundamental para a melhoria da qualidade dos dados coletados e para o fortalecimento da consistência metodológica da pesquisa.

O roteiro das entrevistas abrangeu uma variedade de tópicos pertinentes, incluindo trajetórias profissionais e pessoais, os obstáculos encontrados ao assumir cargos de liderança e

os desdobramentos desses desafios, especialmente no que se refere ao bem-estar das entrevistadas.

A abordagem das entrevistas foi flexível, conforme preconizado por Yin (2001), que destaca que a liberdade trazida pela entrevista semiestruturada permite questionar os respondentes sobre os fatos, mas também captar suas percepções e interpretações. Além disso, Minayo (2007, p. 65) ressalta que esse formato agrega dados que “tratam da reflexão do próprio sujeito sobre a realidade que vivencia”. Rocha (2020) explica que outra vantagem é a combinação entre estrutura e flexibilidade nas entrevistas semiestruturadas, já que, apesar de seguirem um roteiro prévio com temas essenciais, o pesquisador pode explorar melhor determinados assuntos e retomar questões anteriores conforme o andamento da conversa.

Na formulação do roteiro das entrevistas, seguiu-se a recomendação de Rocha (2020) de estruturá-lo como uma sequência de temas a serem explorados, em vez de uma lista fixa de perguntas fechadas. Dessa forma, o roteiro foi dividido em três níveis. No primeiro, foram coletadas previamente informações públicas disponíveis na Plataforma Lattes sobre a trajetória acadêmica e profissional das participantes, que, durante as entrevistas, foram apenas confirmadas por elas. Esse procedimento visou otimizar o tempo e permitir que a conversa se concentrasse em aspectos subjetivos e reflexivos sobre sua experiência na liderança universitária. O segundo nível compreendeu os temas centrais da pesquisa, permitindo às entrevistadas discorrerem livremente sobre suas vivências. Já o terceiro nível incluiu perguntas de *follow-up*, utilizadas para aprofundar as respostas conforme necessário. Essa estrutura assegurou que a conversa se desenvolvesse de maneira fluida, explorando aspectos relevantes sem redundância e garantindo que os dados coletados fossem detalhados e contextualizados.

O primeiro contato foi realizado por e-mail, em agosto de 2025, com uma ex-reitora que se enquadrava nos critérios da pesquisa. A partir desse contato inicial, foi possível obter os dados de contato das demais 15 ex-reitoras que compunham o universo total identificado para o período analisado. Todas foram convidadas formalmente a participar do estudo. Do total de 16 ex-reitoras contatadas, 7 aceitaram conceder entrevista, enquanto 9 não responderam ao convite ou informaram indisponibilidade para participação no período de realização da coleta de dados. Embora o universo potencial de 16 ex-reitoras tenha sido previamente mapeado via análise documental, a técnica de bola de neve desempenhou um papel tático fundamental: o recrutamento por mediação. O contato inicial com uma ex-dirigente permitiu o acesso a dados de contato diretos e pessoais das demais, funcionando como um “aval” de confiança que é decisivo ao pesquisar sujeitos em posições de alta gestão, cujas agendas são protegidas por barreiras institucionais. É importante ressaltar, no entanto, que o viés de adesão deve ser

considerado como uma limitação analítica: as sete participantes que aceitaram o convite podem representar um grupo com maior inclinação à reflexividade sobre as desigualdades de gênero, enquanto a ausência de resposta ou recusa das outras nove participantes pode indicar tanto indisponibilidade de agenda quanto um possível desinteresse ou negação das barreiras de gênero, fenômeno este já identificado na literatura nacional como uma estratégia de sobrevivência acadêmica

Ainda que o número de entrevistas realizadas tenha sido inferior ao universo inicialmente previsto, a análise do material empírico indicou a ocorrência de saturação teórica. Conforme aponta Rocha (2020), em pesquisas qualitativas o encerramento da coleta não se fundamenta exclusivamente em critérios numéricos, mas na recorrência e estabilização dos sentidos produzidos a partir dos dados. No presente estudo, observou-se que, a partir das últimas entrevistas realizadas, os relatos passaram a apresentar recorrência de temas, categorias e padrões interpretativos, sem a introdução de novos elementos analíticos relevantes. Esse processo indicou a suficiência do corpus empírico para os objetivos da pesquisa, permitindo a consolidação das categorias analíticas construídas. A saturação foi corroborada pelos resultados da análise lexical realizada com o auxílio do software IRaMuTeQ, que identificou 1.135 hápax, correspondentes a 2,7% das ocorrências e a 39,8% das formas do corpus analisado. Esses indicadores apontam para uma estrutura lexical suficientemente estabilizada, com recorrência temática e sem acréscimo substantivo de novos elementos analíticos nas entrevistas finais, legitimando, assim, o encerramento da fase de coleta de dados.

Na análise de dados, foi empregada a técnica de Análise de Conteúdo, seguindo os pressupostos do manual de Sampaio e Lycarião (2021), combinada ao uso do software IRaMuTeQ. Segundo os autores, a técnica permite “criar inferência válidas sobre determinados conteúdos verbais, visuais ou escritos, buscando descrever, quantificar ou interpretar certo fenômeno em termos de seus significados, intenções, consequências ou contextos” (p. 6).

Mais especificamente, foi desenvolvida uma análise categorial, que permitiu a identificação dos principais fatores que moldaram o desenvolvimento das trajetórias profissionais das reitoras. Conforme destacado por Bardin (2011), a categorização proporciona uma representação simplificada dos dados brutos. Dessa forma, obteve-se uma representação mais precisa e detalhada das barreiras enfrentadas, estratégias adotadas e os desdobramentos psicológicos e sociais vivenciados pelas entrevistadas.

Inicialmente, os registros das entrevistas foram transcritos integralmente, garantindo que todo o conteúdo pudesse ser analisado de forma aprofundada. Em seguida, foi realizada a codificação do material empírico, com o apoio do IRaMuTeQ, que auxiliou na organização e

análise dos textos, permitindo identificar padrões e discrepâncias. Foram realizadas duas análises multivariadas principais disponibilizadas pelo software: a Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e a Análise Fatorial de Correspondência (AFC). A CHD, fundamentada no método de Reinert, segmenta o corpus textual em segmentos de texto (ST), classificando-os em função das frequências e das ocorrências dos vocábulos (Nascimento Martins *et al.*, 2022; Souza *et al.*, 2018). O objetivo central desta análise é identificar tópicos que expressam as estruturas semânticas do discurso, permitindo a emergência de categorias intermediárias a partir do agrupamento de segmentos com vocabulários homogêneos (Nascimento Martins *et al.*, 2022).

Complementarmente, utilizou-se a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), que permite a representação gráfica das classes em um plano cartesiano (Nascimento Martins *et al.*, 2022). O objetivo da AFC é possibilitar a visualização das relações de proximidade ou oposição entre as temáticas identificadas na CHD, evidenciando como os diferentes perfis das reitoras — como raça, faixa etária e tempo de carreira — se associam aos núcleos de sentido de suas trajetórias. Essa técnica auxilia o pesquisador a identificar padrões de dependência entre as categorias, fornecendo subsídios para a construção das categorias finais da análise.

No que se refere ao uso do software IRaMuTeQ, sua aplicação não se restringiu à exploração automatizada do corpus textual, mas envolveu um processo interpretativo orientado teoricamente. As análises lexicais foram utilizadas como ferramentas de apoio à identificação de padrões discursivos, sendo posteriormente interpretadas à luz do referencial teórico adotado. A definição das categorias analíticas não se deu de forma exclusivamente indutiva ou automática, mas resultou de um movimento iterativo entre os dados empíricos, os resultados do software e os conceitos mobilizados na pesquisa, especialmente aqueles relacionados aos regimes de desigualdade, à divisão sexual do trabalho e à carga mental.

Nesse sentido, a construção das categorias analíticas constituiu um processo articulado entre evidências empíricas e fundamentação teórica, no qual os agrupamentos lexicais identificados pelo software foram analisados criticamente, reorganizados e interpretados de modo a produzir unidades de sentido coerentes com os objetivos da pesquisa. Tal procedimento visou evitar uma leitura meramente descritiva dos dados, privilegiando uma análise interpretativa capaz de apreender as dinâmicas estruturais e simbólicas presentes nas trajetórias das participantes.

6.3 MATRIZ METODOLÓGICA DA PESQUISA

Conforme apresentado no Quadro 2, foi estruturada a matriz metodológica da pesquisa, detalhando o desenho do estudo. A matriz contempla a abordagem teórico-metodológica, o problema de pesquisa, sua relevância e justificativa, além das hipóteses formuladas. São especificados o público de interesse, as principais categorias de análise e os objetivos, tanto geral quanto específicos, juntamente com as variáveis a serem identificadas, os instrumentos e as técnicas de coleta de dados, bem como os métodos de análise.

Quadro 2 – Matriz metodológica da pesquisa

Título da proposta	Barreiras e desdobramentos: as trajetórias de reitoras nas universidades federais brasileiras
Abordagem teórico-metodológica	Pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Baseia-se em revisão integrativa, análise documental e entrevistas semiestruturadas, com análise fundamentada na Análise de Conteúdo (Sampaio e Lycarião, 2021).
Público de interesse	Mulheres que ocuparam o cargo de reitora em universidades federais brasileiras entre 2020 e 2025.
Problema de pesquisa	Como o regime de desigualdade nas universidades federais brasileiras afeta a atuação e o bem-estar das reitoras?
Relevância e justificativa	A baixa representatividade feminina em cargos de liderança nas universidades federais reflete regimes de desigualdade que perpetuam desigualdades estruturais. Entender as barreiras enfrentadas e mapear as estratégias adotadas pelas reitoras permite identificar caminhos para promover equidade e criar políticas públicas e institucionais mais inclusivas.
Principais categorias de análise	Regimes de Desigualdade (Acker, 2009).
	Divisão Sexual do Trabalho (Hirata e Kergoat, 2007).
	Ciclo de Vida Familiar (Carter e McGoldrick, 2008).
	Carga Mental (Haicault, 1984).
Objetivo geral	Analisar as barreiras e os desdobramentos enfrentados pelas reitoras das universidades federais brasileiras no exercício de suas funções, bem como as estratégias adotadas para superar o regime de desigualdade em suas trajetórias de vida.

Objetivos específicos	Variáveis a serem identificadas	Métodos e técnicas de coleta de dados	Métodos de análises de dados
Verificar os impactos do regime de desigualdade na carreira docente do magistério superior, com base na literatura nacional recente.	Padrões estruturais de desigualdade que atravessam a carreira docente no ensino superior, especialmente relacionados à gênero, raça, divisão sexual do trabalho, maternidade, produtividade acadêmica, acesso a posições de poder e experiências de violência simbólica e institucional.	Revisão integrativa por meio de levantamento bibliográfico em bases de dados científicas.	
Identificar o perfil acadêmico-institucional e pessoal e familiar das reitoras	Formação acadêmica, áreas do conhecimento, instituições de formação, trajetória administrativa e cargos de gestão ocupados; bem como variáveis pessoais e familiares, incluindo região de atuação, raça/cor, idade, estado civil, número de filhos e estágio do ciclo de vida familiar	Levantamento documental nos currículos da Plataforma Lattes e realização de entrevistas semiestruturadas.	Análise de Conteúdo, segundo os pressupostos de Sampaio e Lycarião (2021), combinada ao uso
Mapear as principais barreiras enfrentadas pelas reitoras no acesso e exercício de suas funções durante a trajetória de suas carreiras universitárias, bem como as estratégias adotadas por elas para enfrentar o regime de desigualdade.	Barreiras, interrupções na carreira, atividades domésticas, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Estratégias, redes de apoio, recursos e políticas institucionais.	Entrevistas semiestruturadas	do software IRaMuTeQ.
Analisar as dimensões da carga mental associadas ao regime de desigualdade nas trajetórias das reitoras, examinando como essas pressões influenciam sua atuação e seu bem-estar.	Carga mental, considerando: demandas cognitivas, demandas físicas, demandas temporais, pressão decorrente de preconceitos ou estereótipos, autopercepção de desempenho, esforço emocional e frustração.		

6.4 QUESTÕES ÉTICAS

A presente pesquisa foi avaliada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Viçosa (UFV), em 17 de junho de 2025, conforme parecer nº 7.648.372, disponível no Anexo A.

Antes do início da coleta de dados, todas as participantes foram devidamente informadas sobre os objetivos, procedimentos, possíveis riscos e benefícios da pesquisa. O processo de obtenção do consentimento foi conduzido de forma ética e transparente, garantindo que cada participante tivesse tempo suficiente para refletir sobre sua decisão e pudesse esclarecer quaisquer dúvidas com a pesquisadora responsável antes de manifestar sua concordância.

Foi solicitado que as participantes lessem e assinassem o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice B, o qual assegurou o consentimento informado, livre e voluntário para a participação no estudo. Este documento garantiu também o direito das participantes à confidencialidade e ao anonimato, bem como à desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo ou justificativa.

A assinatura do TCLE autorizou a utilização dos dados coletados exclusivamente para fins de análise e divulgação científica, sempre respeitando a privacidade, a integridade e a dignidade das participantes.

Após a aprovação pelo Comitê de Ética (Anexo A), procedeu-se ao registro do projeto de pesquisa e início da pesquisa de campo.

7 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A discussão dos resultados da pesquisa buscou articular os achados empíricos decorrentes da análise de conteúdo das entrevistas com o referencial teórico adotado e com a literatura nacional sobre carreira docente e gestão universitária. Parte-se do pressuposto de que as trajetórias das mulheres na carreira docente e na gestão universitária não podem ser compreendidas de forma isolada, mas como expressão de regimes de desigualdade historicamente construídos e continuamente reproduzidos no interior do ensino superior brasileiro.

Inicialmente, a seção apresenta uma síntese da literatura nacional sobre os impactos desses regimes na carreira docente do magistério superior, com o objetivo de situar o debate teórico e identificar padrões recorrentes de desigualdade que atravessam o acesso, a permanência e a progressão das mulheres na academia.

Em seguida, foram analisados os perfis acadêmico-institucionais das reitoras que ocuparam o cargo nas universidades federais entre 2020 e 2025, com base em informações extraídas da Plataforma Lattes, permitindo a construção de um panorama coletivo das trajetórias formativas e administrativas dessas gestoras. Na sequência, o foco se desloca para o perfil biográfico e familiar das ex-reitoras entrevistadas, incorporando dimensões não capturadas por bases curriculares públicas, como idade, raça, estado civil e maternidade. Essa etapa possibilitou uma leitura situada das trajetórias, evidenciando como marcadores sociais e momentos do ciclo de vida se articulam às experiências profissionais dessas mulheres.

Por fim, a seção apresenta uma discussão integrada dos resultados da análise de conteúdo das entrevistas, permitindo compreender como as barreiras enfrentadas pelas reitoras, as estratégias mobilizadas para sua superação e as dimensões da carga mental associadas à forma de exercício da liderança universitária, considerando os regimes de desigualdade mais amplos.

A análise dos dados foi orientada por uma estratégia de triangulação metodológica, articulando os resultados da revisão integrativa, da análise documental e das entrevistas semiestruturadas. Essa articulação permitiu não apenas a justaposição de diferentes fontes de dados, mas a construção de uma leitura integrada do fenômeno investigado. Enquanto a revisão integrativa possibilitou identificar padrões recorrentes e lacunas na literatura nacional, a análise documental contribuiu para a caracterização objetiva das trajetórias acadêmico-institucionais das reitoras, e as entrevistas ofereceram acesso às dimensões subjetivas, simbólicas e experienciais dessas trajetórias. A convergência entre essas três dimensões empíricas permitiu

fortalecer a interpretação dos resultados, ao evidenciar como os achados se confirmam e se complementam mutuamente.

7.1 IMPACTOS DO REGIME DE DESIGUALDADE NA CARREIRA DOCENTE DO MAGISTÉRIO SUPERIOR: UMA SÍNTESE DA LITERATURA NACIONAL

Esta subseção atende ao objetivo específico de verificar os impactos do regime de desigualdade na carreira docente do magistério superior, com base na literatura nacional recente.. A sistematização dessa produção é fundamental para situar teoricamente o fenômeno investigado, identificar padrões recorrentes de desigualdade e oferecer um referencial analítico que sustente a interpretação dos dados empíricos apresentados nas seções subsequentes.

O ambiente acadêmico, embora frequentemente associado à produção de conhecimento crítico e à promoção da equidade, também revela em sua estrutura interna desigualdades, estereótipos e preconceitos que insiste em combater (Peixoto *et al.*, 2022; Souza *et al.*, 2022). A inserção da mulher nesse espaço coincide com sua entrada no mercado de trabalho. Ambos os processos historicamente tardios e marcados por resistências (Furlin, 2021; Rosa; Santos, 2023). Segundo Fernandes (2021), os primeiros cursos de formação superior no Brasil não foram receptivos às mulheres. O trabalho era reservado às mulheres das classes populares, enquanto às de classes médias e altas cabia apenas a formação suficiente para desempenhar funções domésticas e familiares.

Nesse contexto, o magistério surge como uma oportunidade de migração do espaço privado para o espaço público, legitimado pelo discurso de que a docência permitia o desenvolvimento de habilidades maternais. Assim, muitas mulheres ingressaram no magistério, o que consolidou sua representação como uma profissão “feminina”, em contraste com a ampla gama de carreiras disponíveis aos homens (Fernandes, 2021). A tardia inserção das mulheres na docência no ensino superior, que se intensificou apenas a partir da segunda metade da década de 1980 está alinhada aos pressupostos de gênero de uma sociedade nitidamente patriarcal e sexista (Silva; Wenez; Alvarenga, 2022). Historicamente, o acesso à formação superior era um privilégio masculino, formalizado no Brasil apenas em 1879, mas as barreiras sociais perduraram por anos, exigindo, inclusive, autorização familiar para que as mulheres de classes mais abastadas pudessem ingressar nos cursos.

De acordo com o último Censo Escolar (INEP, 2025), meninas e mulheres representam 49,4% das matrículas da educação básica no Brasil, evidenciando um quadro de relativa paridade no acesso às etapas iniciais de escolarização. Na educação infantil, elas correspondem

a 48,7% das matrículas; já no ensino fundamental, o percentual feminino mantém-se estável, tanto nos anos iniciais (48,5%) quanto nos anos finais (48,5%). O cenário se altera no ensino médio, no qual as estudantes passam a constituir ligeira maioria, alcançando 50,5% das matrículas. Essa predominância se acentua na educação profissional, etapa em que as mulheres representam 56,8% do total (INEP, 2025). Embora os números de discentes nos diferentes níveis educacionais se mostrem relativamente equilibrados entre os gêneros, esse equilíbrio não se mantém à medida que se avança na trajetória acadêmica (Amaral; Lima; Cordeiro, 2023).

Esse aparente equilíbrio contrasta com a distribuição de gênero no exercício da docência. Os dados nacionais mostram que, embora as mulheres sejam amplamente majoritárias na educação básica (78,9% do corpo docente, chegando a 96,1% na educação infantil e a 76,9% no ensino fundamental), essa predominância diminui de forma contínua conforme se elevam os níveis de ensino. No ensino médio, elas passam a representar 56,8% das professoras, e essa proporção se reduz ainda mais no ensino superior, no qual as mulheres compõem apenas 47,6% do quadro docente (Brasil, 2025a). Desde a graduação até a chegada ao posto de professora, observou-se uma diminuição gradual da presença feminina, fenômeno que se torna mais evidente na pós-graduação e na docência do ensino superior (Rosa; Santos, 2023).

Muitos são os trabalhos que evidenciam como os regimes de desigualdade atravessam distintas áreas do conhecimento, manifestando-se de formas particulares em campos como Educação Física (Espírito-Santo *et al.*, 2023), Geografia (Azevedo; Sacramento, 2022), Direito (Aranha; Silva, 2023; Bonelli, 2021; Fernandes, 2021), Física (Carvalho, 2021), Turismo (Censon *et al.*, 2022), Engenharias (Manske; Inácio, 2022; Silva; Moura; Souza, 2023), Matemática (Almeida; Almeida; Amorim, 2021), Economia (Rosa; Santos, 2023), Pedagogia (Azevedo; Sbrissa, 2023; Rossetto; Machado, 2024) e Teologia (Furlin, 2021). Essas pesquisas demonstram que, apesar das especificidades de cada área, há padrões recorrentes de desigualdade de gênero e raça que impactam a trajetória docente, revelando a persistência de barreiras estruturais no magistério superior brasileiro.

O espaço físico e simbólico da universidade também se configura como um obstáculo à plena inserção das mulheres, uma vez que suas referências permanecem hegemonicamente masculinas. As salas de aula e auditórios frequentemente levam nomes de homens, os retratos que adornam os corredores e paredes são majoritariamente masculinos e as bancas avaliadoras, em muitos casos, são compostas quase exclusivamente por homens (Fernandes, 2021). Nesse sentido, Souza e Machado (2021) argumentam que essa herança masculina naturaliza o conhecimento como um elemento produzido quase exclusivamente por homens. Tal dinâmica reforça a percepção da universidade como uma estrutura corporativa conservadora que reproduz

o machismo em seus espaços de poder e privilégio. Esses elementos, incorporados e naturalizados pelos agentes do campo acadêmico, produzem limites implícitos sobre até onde as mulheres podem chegar. Assim, além das estruturas sociais, as práticas culturais e simbólicas operam de forma eficaz na manutenção das desigualdades, reforçando a exclusão feminina de espaços historicamente consolidados como masculinos.

Esse caráter simbólico da exclusão não se dissocia das desigualdades objetivas que estruturam o corpo docente no ensino superior brasileiro. Dados do Censo da Educação Superior (Brasil, 2025a) evidenciam que, embora haja relativa proximidade numérica entre homens (165.842) e mulheres (151.147) na docência universitária, a universidade permanece marcada por fortes assimetrias quando se observam outros marcadores sociais. Do total de docentes, 71,3% se autodeclararam brancos, enquanto apenas 27,3% se identificam como pretos, pardos ou indígenas, além de uma participação residual de docentes amarelos (1,3%) e de pessoas com deficiência (1.939 registros) (Brasil, 2025a). Esses dados revelam que a presença feminina no ensino superior ocorre majoritariamente dentro de um perfil racial e social específico, indicando que gênero, raça e classe operam de forma combinada na definição de quem ocupa e quem permanece excluído de determinados espaços acadêmicos (Meletti; Cabral; Serafim, 2024).

É nesse sentido que, conforme argumenta Acker (2009), os regimes de desigualdade não se restringem às questões de gênero, mas abrangem múltiplas dimensões, como raça e classe. Essas desigualdades se entrelaçam e se reproduzem nas estruturas organizacionais, produzindo hierarquias e exclusões que impactam de maneira diferenciada os sujeitos, inclusive no contexto da carreira docente no ensino superior. Souza e Godoy (2024, p. 459) explicam que “[...] a disparidade de riqueza e acesso a determinadas profissões não está desconectada das categorias raça, gênero, classe, sexualidade, etnia”.

Para Almeida, Almeida e Amorim (2021, p. 10), a ideia de uma categoria de mulher universal e homogênea tende a “invisibilizar outras formas de sujeição e opressão vividas pelas mulheres, especialmente pelas mulheres negras”. Assim, ser mulher não deve ser compreendido como uma identidade única, mas plural, marcada por diferentes experiências que atravessam simultaneamente gênero, raça e classe (Santos; Ziliotto, 2022b). Reconhecer tal diversidade é condição fundamental para desconstruir os padrões que sustentam a inferiorização das mulheres e para ampliar a legitimidade das múltiplas vozes femininas no espaço acadêmico. Os desafios atuais não se restringem à inserção de mulheres de modo geral, mas à ampliação da representatividade de corpos historicamente marginalizados, como mulheres negras, indígenas

e LGBTQIAPN+, cujas presenças ainda enfrentam resistências e entraves estruturais na universidade (Aranha; Silva, 2023).

Nesse sentido, Azevedo e Sacramento (2022) argumentam que a universidade pública brasileira ainda se configura majoritariamente como um espaço branco e masculino. “As trajetórias individuais se encontram à medida que o racismo e machismo atuam de forma marcante, influenciando nas experiências de indivíduos e indivíduos na sociedade – mesmo que suas trajetórias socioespaciais não sejam similares ao todo” (Azevedo; Sacramento, 2022, p. 54). Essa percepção encontra respaldo em Ferreira e Teixeira (2022), que ressaltam o caráter sistêmico e estrutural das assimetrias raciais entre negros e brancos, presentes em todas as esferas sociais e continuamente reproduzidas, como destacado:

Nesse sentido, o mercado de trabalho foi estruturado de maneira estratificada e hierárquica, garantindo o posicionamento diferenciado segundo o gênero e a raça, em que o homem branco se encontra no topo da pirâmide social, ou seja, ocupa os melhores postos de trabalho e auferia maiores rendimentos salariais, e a mulher negra na base dessa pirâmide, em empregos precários e mal remunerados. [...] De modo similar, o ambiente universitário também foi construído como um espaço predominantemente branco e masculino (Ferreira; Teixeira, 2022, p. 100).

A análise de Ferreira e Teixeira (2022) sobre o perfil racial e de gênero dos ocupantes de cargos de chefia na UFV, entre 1974 e 2021, evidenciou a predominância de homens brancos em todos os níveis hierárquicos. No cargo de direção mais elevado (CD-1)², por exemplo, não havia nenhuma mulher branca e apenas uma mulher negra, enquanto a maioria absoluta dos registros estava entre homens com raça não informada (71,4%). Nos níveis subsequentes (CD-2 a CD-4), a presença feminina crescia de forma modesta, concentrando-se entre mulheres brancas (7,0% no CD-2; 7,3% no CD-3; 12,7% no CD-4), enquanto a participação de mulheres negras seguia quase residual, variando entre 1,7% e 1,9%. Nos cargos de função comissionada (FUC-1), a desigualdade se repetia: 30,8% eram homens brancos e apenas 4,8% mulheres negras. Esses dados mostram que, mesmo em diferentes níveis de chefia, a hierarquia racial e de gênero se reproduz de forma persistente, relegando as mulheres negras às posições de maior invisibilidade.

A articulação entre raça e gênero, portanto, produz efeitos concretos na distribuição desigual de privilégios e obstáculos entre homens brancos, mulheres brancas, homens negros e mulheres negras (Ferreira; Teixeira; Ferreira, 2022). A racialização potencializa os privilégios

² Os Cargos de Direção (CD) nas universidades federais correspondem a funções comissionadas de natureza administrativa e de gestão, destinadas ao exercício de atividades de direção, chefia e assessoramento. A legislação federal que regulamenta estes cargos estabelece principalmente aspectos remuneratórios, não fixando requisitos técnicos ou acadêmicos específicos para cada nível de CD, cuja ocupação ocorre por indicação da autoridade competente.

de acesso e permanência em posições da docência, refletindo-se inclusive na remuneração, em que professores brancos permanecem em vantagem em relação a professores negros, ainda que o discurso institucional se ampare na ideia de um profissionalismo neutro e objetivo (Bonelli, 2021).

As mulheres negras enfrentam uma forma agravada de desigualdade no Brasil, marcada tanto pela discriminação de gênero quanto pelo racismo, o que as coloca entre as parcelas mais vulneráveis da população, com maior incidência de pobreza, inserção precária no mercado de trabalho, menores salários e elevadas taxas de desemprego (Costa; Vale; Costa, 2022). Tal realidade é fruto de um contexto histórico, social e cultural pautado pela hierarquização e pela inferiorização raciais, no qual o racismo estrutural destina às pessoas negras determinados espaços e as priva de ocupar outros (Santos; Ziliotto, 2022a). Quando conseguem romper essas barreiras e acessar a universidade, esse movimento é visto como uma quebra da ordem hegemônica, que exige delas um esforço redobrado para provar suas capacidades intelectuais, além de enfrentar desafios econômicos e a necessidade de uma sólida estrutura psicológica para se manter nesse espaço (Costa; Vale; Costa, 2022). Embora os avanços alcançados sejam relevantes, eles evidenciam a permanência da necessidade de enfrentar as formas estruturais de violência que se reproduzem nas interseções entre raça e gênero no contexto acadêmico (Silveira, 2025).

Para (Souza *et al.*, 2022, p. 16):

A falta de reconhecimento profissional de professores que apresentam características diferentes dos padrões reconhecidos e legitimados pelas estruturas simbólicas e representações culturais dominantes na sociedade, dificulta e muitas vezes impossibilita a participação destes trabalhadores considerados diferentes na vida social.

Entre as estratégias voltadas à mitigação dos regimes de desigualdade no magistério superior, destacam-se as políticas de ações afirmativas que estabelecem a reserva de um percentual das vagas em concursos públicos para candidatos negros e pessoas com deficiência. Como lembram Santos e Ziliotto (2020), a Lei nº 12.711/2012 (Lei de Cotas) representou um marco importante nesse processo, ainda que não tenha eliminado as desigualdades sociais e educacionais que continuam a atingir, sobretudo, as mulheres negras. A referida lei dispõe sobre o ingresso no ensino superior e técnico de nível médio federal, reservando no mínimo 50,0% das vagas em concursos seletivos para estudantes que cursaram integralmente o ensino médio em escolas públicas. O texto legal determina que parte dessas vagas seja preenchida por autodeclarados pretos, pardos e indígenas, em proporção mínima igual à da população da respectiva unidade federativa (Brasil, 2012).

No âmbito do serviço público federal, essas ações foram complementadas pela Lei nº 12.990/2014, que estabelece a reserva de 20,0% das vagas em concursos para cargos efetivos a candidatos negros. O Decreto nº 9.508/2018, por sua vez, também prevê a reserva de um percentual de cargos e empregos públicos para pessoas com deficiência (Brasil, 2018a). Essas medidas buscam enfrentar desigualdades históricas no acesso às carreiras docentes e promover maior diversidade no corpo docente das universidades. Além disso, critérios como a idade já vêm sendo utilizados como critério de desempate em seleções, reconhecendo a importância de considerar o ciclo de vida nas trajetórias profissionais.

Embora não existam cotas específicas para mulheres na docência do magistério superior, outras carreiras de Estado já vêm experimentando mecanismos para reduzir a sub-representação feminina. O Concurso Público Nacional Unificado (CPNU) e o tradicional Concurso de Admissão à Carreira de Diplomata (CACD) adotaram um sistema de convocação complementar de candidatas para a segunda fase, garantindo que, além das aprovadas pela nota de corte geral, um número adicional de mulheres avance no certame (Brasil, 2025b). Na segunda edição do CPNU, essa medida assegurou que 57,1% do total de 42.499 pessoas classificadas para a prova discursiva fossem mulheres. A ação afirmativa, implementada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), prevê a equiparação numérica sempre que o percentual de mulheres classificadas em determinado cargo for inferior a 50,0%, desde que elas tenham atingido o número mínimo de acertos exigido. Essas iniciativas servem de referência para discutir a possibilidade de medidas similares no acesso à carreira docente universitária.

Amaral, Lima e Cordeiro (2023, p. 115) explicam que “essas iniciativas ao mesmo tempo que produziram uma ampliação numérica expressiva, não dedicaram maior atenção à pré-existente mentalidade da divisão sexual do trabalho.” A desigualdade no acesso à carreira docente é apenas uma das faces do regime de desigualdade enfrentado pelas mulheres no magistério superior. Mesmo após o ingresso na profissão, elas continuam a enfrentar uma série de barreiras estruturais e institucionais que limitam suas trajetórias e oportunidades de ascensão (Fernandes, 2021; Gouvêa; Fiúza, 2023). Não se trata apenas da presença numérica de mulheres nesses espaços, mas da forma como eles são socialmente construídos e marcados por discursos e práticas que reforçam uma lógica masculinizada (Almeida; Almeida; Amorim, 2021).

A ênfase na ampliação da participação feminina pode reforçar a falsa percepção de que as desigualdades foram superadas, silenciando experiências cotidianas de machismo e violências de gênero, muitas vezes veladas, naturalizadas e, justamente por isso, mais difíceis de serem nomeadas e enfrentadas. Assim, ambientes permeados por posturas e percepções

sexistas seguem reproduzindo exclusões simbólicas e materiais, mesmo diante de avanços em termos de inserção formal. Essas desigualdades se manifestam de forma persistente ao longo da carreira, revelando que a inclusão formal não garante, por si só, a equidade nas experiências e nos percursos profissionais das docentes (Aranha; Silva, 2023).

Um dos problemas recorrentes enfrentados pelas mulheres na carreira docente do ensino superior é o chamado Equilíbrio Trabalho-Família (*Work-Family Balance*), marcado pela sobreposição entre as responsabilidades profissionais e as demandas do trabalho doméstico e de cuidado (Silva *et al.*, 2024). Embora Amaral, Lima e Cordeiro (2023) ressaltem que, no contexto das universidades públicas, a docência corresponde a uma posição de relativa autonomia (que tende a ampliar-se conforme há progressão na carreira), esse potencial de autonomia não se efetiva de maneira igual para todos. A dupla jornada, marcada pela necessidade de conciliar ensino, pesquisa e extensão com responsabilidades domésticas e familiares, limita concretamente essa autonomia. Tal sobrecarga repercute em menor produtividade, restrições à participação em espaços de gestão universitária e dificuldades adicionais para ascender na carreira, evidenciando como a divisão sexual do trabalho segue atravessando a trajetória profissional das docentes (Silva; Nascimento; Melo, 2021).

A revisão sistemática realizada por Silva, Nascimento e Melo (2021) sobre o Conflito Trabalho-Família (*Work-Family Conflict*) entre docentes do ensino superior confirmou que a mulher é o grupo mais impactado e vulnerável a esse conflito, sendo a maternidade na docência (30,0%) e a percepção de gênero (20,0%) as temáticas mais destacadas nos estudos analisados. Os achados indicam que essa vulnerabilidade feminina é resultado da chamada "tríplice jornada" (trabalho-família-estudo), a qual impõe uma sobrecarga que, além de prejudicar a produtividade acadêmica, gera frustração e pode levar à intenção de abandonar a carreira. O ambiente de trabalho acadêmico é visto como desfavorável ao feminino, especialmente nas universidades de pesquisa, onde o conflito tende a ser mais grave. Existe ainda a discriminação e o preconceito contra as mães, que são frequentemente percebidas como menos comprometidas com a academia.

A flexibilidade e a autonomia que caracterizam o trabalho docente acabam por criar um paradoxo: embora o horário flexível possa amenizar o conflito, ele também permite que as mulheres fiquem "presas às questões domésticas", reforçando a divisão segregada de gênero nos lares e as relações tradicionais de poder (Azevedo; Sbrissa, 2023; Silva; Nascimento; Melo, 2021). A história tem revelado que as mulheres são as que mais dedicam seu tempo às atividades reprodutivas, tanto no sentido de administrá-las quanto de executá-las (Borges, 2024). A soma dessas responsabilidades às atividades remuneradas tem gerado um estado de exaustão

constante, que muitas vezes se traduz em adoecimento físico e mental (Gouvêa; Fiúza, 2023; Souza; Machado, 2021). Essa sobrecarga evidencia que a desigualdade de gênero na carreira docente não se limita às barreiras institucionais, mas está profundamente enraizada na forma como a divisão sexual do trabalho organiza a vida social e familiar.

Esse quadro se agravou de maneira ainda mais visível durante a pandemia de Covid-19, quando o fechamento das escolas, a intensificação das demandas de cuidado e a adaptação abrupta ao ensino remoto ampliaram as responsabilidades das mulheres, comprometendo ainda mais sua produtividade acadêmica e acentuando disparidades já existentes (Rossetto; Machado, 2024; Silva *et al.*, 2024; Souza; Machado, 2021). Censon *et al.* (2022, p. 9) apontam que "as questões da vida pessoal/familiar entrelaçam-se com as da vida profissional e dão forma às trajetórias das mulheres docentes e pesquisadoras".

Nesse contexto, as docentes tiveram que equilibrar o trabalho remunerado com as tarefas domésticas e o cuidado de familiares, acumulando diferentes funções em um processo desgastante (Silva *et al.*, 2024). As dificuldades de organizar um espaço adequado em casa para as atividades acadêmicas e o acompanhamento constante de crianças pequenas tornaram o cotidiano ainda mais complexo, afetando tanto a saúde quanto a produção científica. Por meio de uma pesquisa qualitativa fundamentada em entrevistas com 36 professoras do Centro de Filosofia e Ciências Humanas (CFCH) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Borges (2024) analisou como a transição para o ensino remoto emergencial e o confinamento alteraram profundamente as dinâmicas profissionais e pessoais dessas mulheres. No segundo trimestre de 2020, registrou-se a menor proporção de participação feminina no período analisado, com apenas 28,0% de mulheres assinando artigos submetidos.

Esses resultados confirmam que as mulheres foram as mais atingidas pelas duplas e triplas jornadas impostas pela pandemia, o que repercutiu negativamente em suas trajetórias acadêmicas e acirrou ainda mais a desigualdade de gênero no ensino superior. Souza e Machado (2021) exemplificam essa realidade ao relatarem que a própria construção de seu artigo foi atravessada por constantes interrupções para atender demandas domésticas e cuidados com os filhos. As autoras descrevem o "malabarismo" necessário para manter a produção intelectual em meio à rotina de isolamento, evidenciando a exaustão provocada pela sobreposição de funções no espaço privado.

Novamente, as mulheres negras aparecem como o grupo mais vulnerabilizado no interior da universidade. Além de representarem a minoria entre as docentes do ensino superior nas instituições públicas, foram também as que mais adoeceram durante a pandemia. Esse adoecimento esteve relacionado às cobranças constantes, à invisibilidade social e às repressões

impostas pelo racismo e pela cultura machista que estruturam as universidades. Como resultado, essas docentes foram ainda mais sobrecarregadas, pois precisaram, de forma contínua, reafirmar sua legitimidade e demonstrar que têm direito de ocupar o espaço da docência (Borges, 2024).

Ademais, é importante destacar que a desigualdade de gênero se expressa de maneira ainda mais acentuada em determinadas áreas do conhecimento, marcadas por uma predominância masculina entre os docentes (Gouvêa; Fiúza, 2023; Nascimento *et al.*, 2023; Santos *et al.*, 2023; Silva; Moura; Souza, 2023; Sousa, 2021). A pesquisa de Peixoto *et al.* (2022) analisou a distribuição de gênero dos docentes considerando as áreas de avaliação da CAPES que integram os programas de pós-graduação da UERN. Das sete áreas, cinco tinham predominância masculina, sendo a maior disparidade encontrada na área de Ciências Exatas e da Terra (88,0%). Apenas na grande área de conhecimento de Linguística, Letras e Artes, a representatividade feminina foi ligeiramente superior (51,0%). Esses dados reforçam a persistência de uma lógica de masculinização em áreas específicas do conhecimento, especialmente nas ciências exatas, onde a desigualdade de gênero se mostra ainda mais profunda, limitando a diversidade acadêmica e a equidade nas oportunidades de atuação e reconhecimento profissional.

Rodrigues, Luiz e Marçal (2024), ao analisarem a composição de gênero no Departamento de Matemática da Universidade de Brasília (UnB), apresentam um cenário semelhante de sub-representação feminina. Os dados indicam que, do total de 72 docentes ativos no departamento, apenas 28,0% são mulheres. Essa proporção diminui ainda mais nos cursos de pós-graduação: no mestrado, as mulheres representam 25,0% do corpo docente; no doutorado, apenas 21,0%. A distribuição desigual por gênero evidencia como certas disciplinas permanecem como espaços majoritariamente ocupados por homens, o que contribui para a reprodução de estereótipos e limita a presença e a valorização das mulheres nesses campos.

A sub-representação de mulheres em áreas como a Engenharia reflete as desigualdades de gênero, indicando que um número reduzido de mulheres conseguiu usufruir de uma oportunidade sociocultural e profissional no campo acadêmico (Silva; Moura; Souza, 2023). A maior presença feminina em ambientes historicamente masculinos tende a contribuir para o crescimento das mulheres, criando um ambiente que serve de exemplo para as alunas e auxilia na desmistificação do caráter social e culturalmente atribuído à área da engenharia (Manske; Inácio, 2022)

Dados consolidados da Plataforma Sucupira indicam que, no conjunto dos programas de pós-graduação *stricto sensu*, as mulheres representam apenas 42,8% do corpo docente, com variações significativas entre as áreas do conhecimento. Enquanto sua presença é majoritária

em campos tradicionalmente feminilizados, como Linguística, Letras e Artes (57,6%) e Ciências da Saúde (55,0%), ela se reduz de forma expressiva nas áreas historicamente associadas ao prestígio científico e à racionalidade técnica, como Ciências Exatas e da Terra (23,4%), Engenharias (23,7%) e Ciências Agrárias (35,9%). Mesmo em áreas intermediárias, como Ciências Sociais Aplicadas (39,9%) e Ciências Humanas (48,7%), a sub-representação feminina persiste (Capes, 2025).

Números semelhantes foram identificados por Rosa e Santos (2023) ao analisarem a presença de mulheres docentes nos programas de pós-graduação em Economia de universidades públicas de Minas Gerais, a partir da Plataforma Sucupira. Os resultados mostraram uma predominância masculina expressiva: em média, 75,0% do corpo docente permanente desses programas era composto por homens, chegando, em alguns casos, a ultrapassar 80,0%. As autoras destacam que essa sub-representação não se limita a um dado numérico, mas se articula a experiências de discriminação, questionamentos quanto à competência profissional, episódios de assédio e a exigência de adoção de características tidas como “masculinas” para alcançar reconhecimento na carreira. Além disso, muitas docentes relataram ter ingressado na área acadêmica por não encontrarem oportunidades no mercado de trabalho fora da universidade, em razão de estereótipos de gênero que ainda condicionam a atuação profissional das economistas.

A Educação Superior reproduz iniquidades de gênero, sustenta práticas marcadas pelo sexismo, binarismos e padrões heteronormativos, utilizando os modelos hegemônicos de feminilidade e masculinidade como fundamento para a manutenção de discursos e mecanismos de poder (Silva Júnior; Cardoso; Carvalho, 2023). Esse cenário reforça que a desigualdade de gênero na academia é atravessada por barreiras simbólicas e estruturais que ultrapassam a questão do acesso, afetando também a permanência e o reconhecimento das mulheres em campos historicamente masculinizados (Sousa, 2021).

Em cursos tradicionalmente lidos sob os contornos da masculinidade hegemônica, o imaginário social localiza os homens no polo do privilégio do saber e da racionalidade, enquanto às mulheres estaria destinada a intuição e a carga emotiva. Para os discentes, a figura de autoridade no ambiente universitário é, tradicionalmente, masculina, o que leva à crença de que a identidade docente “séria” está ligada à masculinidade. A docência exercida por mulheres, por sua vez, é frequentemente lida a partir de lentes gendrificadas, que a associam ao “carinho” e ao “cuidado”. Essa associação, que remete à ideia de uma tendência inata ao cuidado e à afetividade, acaba por situar a prática docente feminina em uma zona de menor rigor e valor científico (Silva Júnior; Cardoso; Carvalho, 2023).

Para romper com esses estereótipos e serem levadas a sério, as docentes em ambientes masculinizados frequentemente sentem a necessidade de provar sua capacidade e adotar uma postura percebida como "masculinizada", enfatizando rigor e objetividade (Aranha; Silva, 2023). Essa adaptação, contudo, gera novos estereótipos, como o de serem vistas como "duras" ou "pouco femininas" (Bonelli, 2021). Em um esforço para se protegerem do sexismo e do assédio, algumas mulheres na docência, especialmente em campos masculinizados, chegam a abdicar de elementos de feminilidade, como roupas chamativas, para passarem simbolicamente despercebidas ou serem vistas como homens (Almeida; Almeida; Amorim, 2021; Carvalho, 2021).

Outro fator que intensifica as desigualdades vivenciadas pelas mulheres na carreira docente é a predominância de homens nas posições de liderança em programas de pós-graduação. Em estudo realizado na Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN), Peixoto *et al.* (2022) notaram que apenas 39,1% dos cargos de coordenação dos programas de pós-graduação da instituição eram ocupados por mulheres. Os dados conversam com o trabalho de Grangeiro e Militão (2021), que apontam a ausência de equilíbrio entre os percentuais de homens e mulheres na ocupação de cargos de direção em uma IFES do interior do Ceará, especialmente nos níveis hierárquicos mais elevados. As autoras mostram que, embora 39,2% dos cargos de nível mais baixo (CD4) fossem ocupados por mulheres, esse percentual caía para apenas 25,0% nos cargos de pró-reitor (CD2), reforçando o efeito “teto de vidro” e a tendência de declínio da participação feminina conforme se avança na hierarquia institucional. Essa tendência não apenas limita a representatividade feminina nas decisões institucionais, mas também reforça práticas e discursos que favorecem perspectivas tradicionais e excludentes.

A distribuição desigual das bolsas de produtividade em pesquisa (PQ), concedidas pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), também se mostra como um dos indicadores mais evidentes das assimetrias de gênero na carreira acadêmica, uma vez que “o campo científico se organiza em torno de uma luta concorrencial, mas, também, de dominação e poder, estimulados pela lógica intensificada e produtivista de se fazer pesquisa” (Gouvêa; Fiúza, 2023, p. 14). Embora as mulheres tenham aumentado sua participação na pós-graduação e na produção científica, elas ainda representam uma minoria entre os bolsistas de produtividade, especialmente nos níveis mais altos.

Na análise realizada por Peixoto *et al.* (2022) sobre os bolsistas de produtividade da UERN, verificou-se que 70,0% eram homens. Além disso, 50,0% do total das bolsas estava concentrado na área de Ciências Exatas e da Terra. Esses dados novamente evidenciam como gênero e área de atuação se entrelaçam na manutenção de desigualdades, favorecendo a

concentração de prestígio e recursos em grupos tradicionalmente dominantes dentro da academia. De acordo com as autoras (2022, p. 21), “as disparidades começam na sua base e direcionam o modo como a ciência opera em termos de distribuição de incentivos financeiros, seja por áreas e estruturas de pesquisa na universidade, e [...] também por gênero.”

Estudos como o de Gouvêa e Fiúza (2023) confirmam essa tendência: entre os anos de 2010 e 2021, apenas 35,3% das bolsas PQ do Centro de Ciências Agrárias da UFV foram concedidas a mulheres, enquanto os homens concentraram 64,7%. A desigualdade se acentua à medida que se avança na hierarquia: no nível PQ-2, as mulheres representavam 20,0%, mas no nível mais elevado, sênior, observou-se a ausência de mulheres. As autoras ressaltam que essa disparidade decorre de critérios de avaliação que não consideram as especificidades das trajetórias femininas, como interrupções associadas à maternidade, a sobrecarga de cuidados e o acúmulo de funções, fatores que comprometem a competitividade das pesquisadoras. Tal cenário reforça a permanência de barreiras sistêmicas que dificultam o avanço das mulheres nas instâncias de maior prestígio e reconhecimento acadêmico.

As carreiras femininas apresentam peculiaridades frequentemente interpretadas como desvantagens em contextos institucionais que privilegiam percursos lineares. Diferentemente do modelo masculino, marcado pela progressão contínua, as trajetórias das mulheres tendem a incorporar diferentes padrões, atravessados pelo entrelaçamento entre vida profissional e vida privada e pela centralidade atribuída à família. Muitas vezes, isso implica adiar projetos pessoais em favor de demandas profissionais (e vice-versa), em um equilíbrio difícil de sustentar ao longo do tempo. Em instituições que exigem disponibilidade integral e a separação rígida entre carreira e vida pessoal, tais características são lidas como sinais de menor comprometimento, reforçando preconceitos e resultando na construção de barreiras adicionais à ascensão (Grangeiro; Militão, 2021). Dessa forma, aquilo que configura a especificidade da carreira feminina acaba sendo convertido em obstáculo, contribuindo para a persistência das desigualdades no acesso a recursos, prestígio e posições de liderança no ensino superior.

Nesse processo, a maternidade emerge como um dos principais marcadores de vulnerabilidade. Muitas docentes optam por não ter filhos para manter sua inserção e competitividade no espaço acadêmico, dado que a maternidade nem sempre é acolhida pelas instituições, sendo vista como um entrave à produtividade (Rossetto; Machado, 2024). Diversos estudos dedicam-se a analisar como a conciliação entre a vida familiar e as exigências da carreira, muitas vezes, resulta em sobrecarga de trabalho, esgotamento e discriminação, revelando uma estrutura acadêmica que privilegia padrões masculinos de dedicação integral (Caçula *et al.*, 2022; Souza *et al.*, 2021).

O período de maior exigência para a progressão na carreira acadêmica, que frequentemente requer a obtenção do título de doutorado e a inserção na pós-graduação, coincide com a idade fértil e os anos iniciais da maternidade (Silva; Nascimento; Melo, 2021). Esta coincidência cronológica força muitas mulheres a adiarem ou, em casos mais graves, a abandonarem projetos profissionais em função das responsabilidades familiares (Caçula *et al.*, 2022; Carvalho, 2021). Ou seja, a maternidade tem um impacto distinto na carreira da mulher, sendo menos frequente entre mulheres que alcançam o topo da hierarquia, enquanto a paternidade tende a favorecer a estabilidade e progressão dos homens (Aranha; Silva, 2023). A necessidade de abdicar de planos de carreira por conta dos filhos é um fenômeno vivenciado inclusive por docentes já inseridas no meio acadêmico. A redução da participação feminina em estágios mais avançados da trajetória profissional em áreas científicas é conhecida como efeito *leaky pipeline* (ou "canos vazando"), onde a maternidade é um dos principais fatores de interrupção ou abandono da carreira após o doutorado (Carvalho, 2021; Silva; Moura; Souza, 2023).

Nesse sentido, a análise de currículos Lattes de docentes de programas de pós-graduação ratifica que os homens apresentam médias superiores de produtividade acadêmica e científica, enquanto os índices femininos sofrem quedas significativas, especialmente entre pesquisadoras que gozaram de licença-maternidade (Caçula *et al.*, 2022). Além da diferença quantitativa, Fernandes (2021) observa uma desigualdade qualitativa na ocupação de espaços de prestígio, com professores homens concentrando um volume maior de publicações em periódicos de alta qualidade (Qualis A1 e A2). Essa estrutura de desigualdade é reforçada pela menor participação feminina em redes de publicação e parcerias em projetos, o que acaba por restringir o acesso das mulheres às bolsas de produtividade e às posições de destaque na ciência (Gouvêa; Fiúza, 2023; Silva; Nascimento; Melo, 2021).

Apesar de tudo isso, muitas são as pessoas que ainda negam as barreiras. Essa negação manifesta-se em diversas esferas, onde, por exemplo, a sub-representação feminina em cursos historicamente masculinizados, como a Física ou a Matemática, é minimizada por alguns docentes, que atribuem a raridade das mulheres a fatores como a dificuldade inerente à disciplina ou à influência familiar. Essa negação manifesta-se em diferentes níveis da vida acadêmica e foi evidenciada no estudo de Carvalho (2021) sobre a presença feminina na Física. A autora mostra que a naturalização do gendramento do campo é tamanha que um coordenador de graduação afirmou ter ficado “muito surpreso com esse rótulo de curso mais masculino”, minimizando a escassez feminina ao lembrar isoladamente de algumas poucas professoras que passaram pelo departamento. Para ele, a raridade das mulheres estaria relacionada à difusão, no

ensino médio, da ideia de que “Física é difícil, Matemática é difícil”, além da influência familiar, que orientaria as jovens para áreas consideradas mais adequadas, como “Humanas, Letras, ou até Medicina”. Em consonância com esse discurso, o chefe de departamento entrevistado por Carvalho também negou a existência de preconceito, afirmando que “O ambiente é que é mais masculino, mas eu nunca vi ninguém ser discriminada por ser mulher”.

Paradoxalmente, a negação dessas barreiras também pode ser internalizada pelas próprias mulheres (Fernandes, 2021; Grangeiro; Militão, 2021). Docentes que alcançam o topo da carreira em ambientes predominantemente masculinos, por vezes, naturalizam a dominação de gênero, tendendo a reproduzir o padrão masculino de excelência para validar sua posição e legitimidade (Aranha; Silva, 2023). Em certas áreas, como a Teologia, a docente se submete a uma carga de trabalho intensa como estratégia para se afirmar como sujeito de saber, o que, contraditoriamente, pode reforçar a desigualdade ao normalizar que mulheres necessitem de esforço superior para obter reconhecimento (Furlin, 2021).

Ademais, promover a equidade entre homens e mulheres na carreira acadêmica é também uma questão de saúde, uma vez que a sobrecarga resultante da divisão sexual do trabalho e da intensificação das demandas produtivas impacta diretamente o bem-estar físico e psicológico das docentes. A pressão para conciliar vida profissional e responsabilidades familiares, somada a critérios de avaliação marcados por vieses de gênero, contribui para processos de sofrimento, adoecimento e sentimentos de desvalorização (Souza *et al.*, 2021).

Nesse sentido, a luta por igualdade de gênero no ensino superior não se limita ao campo da justiça social, mas constitui igualmente uma condição fundamental para assegurar a saúde e a qualidade de vida das mulheres que nele atuam (Souza *et al.*, 2021). Essa persistência na desigualdade manifesta-se de forma ainda mais insidiosa no cotidiano acadêmico por meio de múltiplas expressões de violência e assédio. O ambiente universitário, embora ostente o discurso da equidade, revela-se um espaço onde perduram assimetrias materializadas em violência institucional, assédio moral e sexual, atingindo servidoras e alunas (Duarte; Finco, 2024; Silva; Wenez; Alvarenga, 2022). Tais agressões assumem frequentemente a forma de violência simbólica, expressa em microagressões e discursos sexistas que buscam desvalorizar a competência feminina (Carvalho, 2021; Silveira, 2025). Ademais, a negação do racismo e do sexismo por parte de colegas, aliada ao silêncio institucional diante de situações de agressão e discriminação, perpetua um contexto hostil, onde a busca pela autonomia feminina na carreira é frequentemente vista como um desvio e um problema a ser contornado (Aranha; Silva, 2023; Duarte; Finco, 2024).

A formação docente inicial constitui um elemento central na promoção de mudanças dentro do ensino superior, na medida em que possibilita problematizar as desigualdades de gênero, raça e classe que atravessam a trajetória acadêmica, conforme exposto por Duarte e Finco (2024):

Abordar as perspectivas críticas que incluem as lentes de gênero feministas na formação docente significa refletir sobre as relações de poder em nossa sociedade, questionando o papel social e político das universidades, problematizando e construindo estratégias pedagógicas para combater as desigualdades e as violências de gênero (Duarte; Finco, 2024, p. 17).

Vale lembrar que as discussões sobre relações de gênero vêm se consolidando desde a década de 1970, quando começaram a ganhar força como campo de estudos acadêmicos voltado a superar explicações naturalizadas das desigualdades entre homens e mulheres, antes justificadas a partir de diferenças biológicas (Gouvêa; Fiúza, 2023). No entanto, a inclusão da temática de gênero ainda enfrenta resistências significativas nos currículos, muitas vezes relegada a disciplinas optativas ou a debates esporádicos, sem efetiva institucionalização (Duarte; Finco, 2024). Essa dificuldade em institucionalizar o debate de gênero reflete uma disputa mais ampla sobre o próprio currículo universitário, o qual, ao reproduzir uma educação ocidentalizada, perpetua hierarquias de conhecimento, sexuais e de gênero, além do racismo. A estrutura do poder colonial ainda mantém essas hierarquias (Silva, 2025).

As experiências de professoras feministas analisadas por Duarte e Finco (2024) destacam que o currículo universitário é um campo de disputas, no qual a presença de docentes engajadas é decisiva para a inserção e permanência do tema. Ao mesmo tempo, reforçam que discutir gênero na formação inicial é fundamental para enfrentar preconceitos, prevenir violências e construir alternativas pedagógicas comprometidas com a equidade e a democracia no espaço universitário. Nesse sentido, mesmo quando presentes, as temáticas de gênero e raça costumam ser marginalizadas nas linhas de pesquisa, prevalecendo perspectivas hegemônicas que reforçam a exclusão de saberes subalternizados (Espírito-Santo *et al.*, 2023). Ao aproximar essas evidências das discussões de Duarte e Finco (2024), percebe-se que a ausência de institucionalização da temática de gênero nos currículos e o apagamento dessas questões nas agendas de pesquisa estão profundamente interligados, revelando a persistência de barreiras estruturais que atravessam tanto a formação quanto a prática docente no ensino superior.

Para enfrentar essa realidade, estudos enfatizam a necessidade de maior apoio institucional, a reestruturação das carreiras e a implementação de políticas de parentalidade e flexibilização de horários (Silva; Nascimento; Melo, 2021). Em face do panorama apresentado, que revela as múltiplas e persistentes desigualdades de gênero que atravessam a carreira docente

no ensino superior, é imperativo reconhecer que a luta pela equidade ultrapassa a esfera acadêmica. Censon *et al.* (2022) corroboram essa percepção ao demonstrarem que as trajetórias femininas na docência e na pesquisa não se caracterizam como experiências isoladas, mas compõem uma versão compartilhada de atuação que enfrenta desafios de gênero análogos aos encontrados no mercado de trabalho em geral. A universidade, longe de constituir um lugar politicamente neutro, funciona como um espaço que reproduz posicionamentos e relações de dominação construídas historicamente (Sousa; Rodrigues, 2020). Como apontado por Silva, Wenez e Alvarenga (2022, p. 593):

[...] o acesso das mulheres à universidade precisa ser concebido em relação direta com as desigualdades sociais de classe, gênero e raça. Se a dificuldade de inserção social se expressa na universidade, é porque as desigualdades se apresentam de forma ampla na sociedade, mas também porque há uma permanência na dificuldade de acesso a esse território.

Nesse contexto, a dominação masculina se manifesta frequentemente como um "não dito", cuja eficácia reside na transformação de construções históricas em fenômenos naturalizados, invisibilizando as assimetrias presentes no cotidiano acadêmico (Sousa; Rodrigues, 2020). Essa realidade é reforçada pela percepção de que a mulher docente precisa constantemente "provar mais" e demonstrar uma competência ou currículo superior para obter a mesma validação que seus pares masculinos (Censon *et al.*, 2022).

A superação da opressão demanda uma intervenção que transcenda a simples inclusão numérica e atue diretamente nas raízes estruturais e institucionais das desigualdades (Fernandes, 2021). A análise discursiva de docentes universitárias demonstra que, mesmo em níveis elevados de titulação, persistem estratégias de silenciamento e uma não identificação com as problemáticas de gênero, o que sugere que a formação acadêmica tradicional nem sempre provê as ferramentas críticas necessárias para o reconhecimento das injustiças históricas (Sousa; Rodrigues, 2020).

Nesse sentido, Machado e Almeida (2021) apontam para a imperativa necessidade de políticas públicas que se fundamentem nos princípios de transversalidade, intersectorialidade e interseccionalidade. Tais políticas devem visar à distribuição de competências (políticas, institucionais e administrativas), com foco na ampliação das redes de fortalecimento para a autonomia econômica feminina, por meio da escolarização e da participação equitativa no mercado de trabalho. É crucial que essas ações considerem as especificidades de mulheres afrodescendentes, lésbicas e rurais, entre outros grupos, para garantir que o processo de qualificação e inserção no mercado de trabalho ocorra em postos de maior prestígio e status social.

Para que essa transformação ocorra, é emergente uma mudança profunda no sistema educacional que considere a heterogeneidade como elemento central para a quebra de padrões e a garantia de oportunidades equitativas de trabalho. A superação das barreiras simbólicas e estruturais exige que as discussões teóricas sobre diferença e inclusão desbravem ações pedagógicas e sociais concretas. Somente ao desconstruir a lógica de uma sociedade normalizadora será possível assegurar que a universidade se torne um território de efetivo respeito às singularidades e de valorização das múltiplas identidades docentes (Souza *et al.*, 2022).

O conjunto de estudos analisados nesta seção evidencia que a carreira docente no magistério superior brasileiro é atravessada por regimes de desigualdade persistentes, que operam de forma articulada nas dimensões de gênero, raça e organização da vida familiar. A literatura nacional demonstra que, embora tenha havido ampliação do acesso feminino à educação superior e à docência universitária, esse movimento não se traduz em igualdade de condições ao longo da trajetória profissional, tampouco na ocupação dos espaços de maior prestígio e poder institucional. Barreiras estruturais, simbólicas e culturais configuram um cenário no qual as mulheres precisam mobilizar esforços adicionais para garantir permanência, reconhecimento e progressão na carreira. Esses elementos, já identificados no plano teórico-empírico nacional, reaparecem de forma significativa nas narrativas das ex-reitoras entrevistadas, indicando que as experiências vividas por essas mulheres não constituem casos isolados, mas expressões concretas de dinâmicas estruturais amplamente documentadas na produção acadêmica sobre gênero e carreira universitária.

7.1.1 Análise de similitude da revisão integrativa

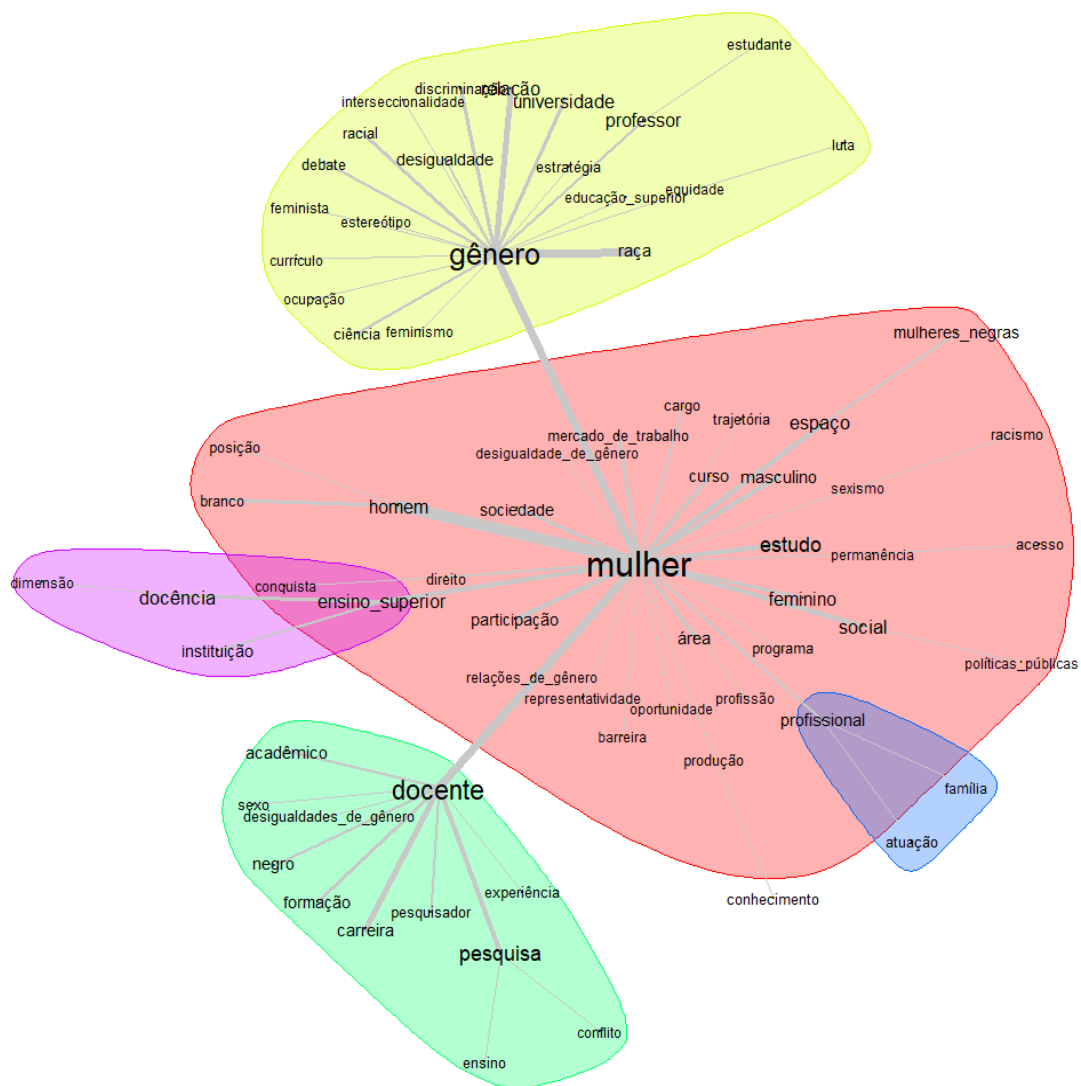
Com o objetivo de aprofundar a compreensão das regularidades semânticas presentes na literatura analisada, procedeu-se à análise de similitude dos textos selecionados na revisão integrativa, utilizando o software IRaMuTeQ. Essa técnica possibilita identificar as conexões estabelecidas entre os termos mais recorrentes do corpus, evidenciando os núcleos de sentido e campos temáticos predominantes no corpus, a partir de uma representação gráfica em rede.

As análises apresentaram um aproveitamento de 79,17% do corpus textual, percentual considerado satisfatório, uma vez que o valor de referência esperado é superior a 70%. O corpus foi composto por 44 textos, correspondentes aos referenciais bibliográficos selecionados para o estudo, sendo considerados, para fins analíticos, os resumos e as considerações finais das publicações. Esse material foi segmentado em 1.392 segmentos de texto, compreendidos como

fragmentos elementares utilizados nas análises lexicais. No total, identificaram-se 4.638 palavras distintas, que resultaram em 28.146 ocorrências, representando a frequência geral dos termos no corpus. Destaca-se, ainda, a presença de 2.397 hápax; isto é, palavras com ocorrência única, indicando elevada diversidade lexical na produção científica examinada.

A representação gráfica da similitude (Figura 2) evidencia a palavra “mulher” como núcleo central da rede, articulando-se diretamente a termos como gênero, docência, pesquisa, estudo, espaço, social e políticas públicas, o que demonstra que a literatura concentra sua análise na experiência feminina no ensino superior, especialmente no que se refere às relações entre trajetória acadêmica, inserção institucional e desigualdades estruturais. A partir desse núcleo, observam-se subcampos semânticos interconectados.

Figura 2 – Análise de similitude da revisão integrativa



Fonte: Dados da pesquisa examinados pelo software IRaMuTeQ, 2026.

Um primeiro conjunto associa gênero a noções como equidade, raça, discriminação, feminismo, luta e desigualdade, indicando que parte significativa da produção científica adota uma perspectiva crítica e estrutural para interpretar a presença das mulheres na universidade, aproximando-se de abordagens ancoradas na interseccionalidade e nos regimes de desigualdade. Outro agrupamento vincula docente e pesquisa a termos como carreira, formação, acadêmico, experiência e conflito, sugerindo que a literatura também se dedica a compreender os percursos profissionais e as tensões institucionais que marcam a trajetória das mulheres no magistério superior.

Observa-se ainda um campo relacionado à docência e ao ensino superior, conectado a elementos institucionais como instituição, participação e consulta, evidenciando a preocupação dos estudos com a inserção das mulheres nos espaços decisórios universitários. Por fim, um agrupamento menor relaciona família, atuação e conhecimento, indicando a presença, ainda que menos central, de discussões sobre a articulação entre vida profissional e dimensões pessoais, aspecto recorrente nas análises sobre liderança feminina.

Dessa forma, a articulação entre os núcleos “mulher”, “docente” e “gênero” evidencia que o corpus não trata essas categorias de forma isolada, mas como dimensões interdependentes na compreensão das experiências femininas no ensino superior. A análise de similitude, portanto, revela um referencial bibliográfico que enfatiza as relações de gênero no campo acadêmico, destacando os desafios e estratégias de enfrentamento das desigualdades estruturais presentes na docência, na pesquisa e nas instituições de ensino superior.

7.2 PERFIL ACADÊMICO-INSTITUCIONAL DAS REITORAS DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS (2020–2025)

Esta subseção contempla a primeira dimensão do objetivo específico de identificar o perfil acadêmico-institucional das reitoras das universidades federais brasileiras. A análise baseia-se em informações extraídas dos currículos da Plataforma Lattes, permitindo mapear trajetórias formativas, percursos profissionais e experiências de gestão que condicionam o acesso ao cargo máximo da administração universitária, oferecendo subsídios para a compreensão das desigualdades que atravessam esse processo.

Em função dos dados coletados, foi possível identificar o perfil das 39 mulheres que ocuparam o cargo de reitoras nas universidades federais brasileiras no período compreendido entre 2020 e 2025. Buscou-se, nesta primeira etapa, traçar um panorama coletivo das trajetórias acadêmicas e institucionais dessas gestoras. Observou-se uma trajetória acadêmica marcada

pela alta qualificação e por uma progressão contínua nos níveis de pós-graduação stricto sensu. Os dados apresentados foram extraídos diretamente dos currículos cadastrados na Plataforma Lattes das docentes, priorizando-se os cursos de mestrado e doutorado e desconsiderando cursos de especialização (lato sensu), aperfeiçoamento e pós-doutorado. Nota-se que o corpo gestor feminino apresenta, em alguns casos, mais de uma graduação, enquanto, em outras situações, o nível de mestrado não foi informado no Lattes, embora a titulação de doutorado tenha sido concluída.

A distribuição demonstra que a maioria das gestoras concluiu sua graduação entre as décadas de 1980 e 1990, com um deslocamento da obtenção do título de doutora para os anos 2000 e 2010, evidenciando o tempo necessário para a consolidação da carreira científica exigida para o cargo. A Tabela 1 sintetiza o panorama quantitativo dessa formação por décadas:

Tabela 1 – Distribuição de reitoras por década de conclusão de nível acadêmico

Década de formação	Graduação	Mestrado	Doutorado
1980	19	4	1
1990	16	13	7
2000	11	17	23
2010	0	1	8

Fonte: Elaborado com base nos dados extraídos da Plataforma Lattes.

A pluralidade das áreas de conhecimento das reitoras revela uma densidade acadêmica que perpassa as diversas grandes áreas do saber. Os dados, extraídos da Plataforma Lattes, ratificam que a ascensão ao posto máximo da universidade está condicionada a um percurso de excelência em nível de doutorado, frequentemente caracterizado pela continuidade ou pela convergência para a área da Educação. Observou-se que a formação inicial dessas gestoras está distribuída entre campos técnicos, científicos e humanísticos, com uma tendência à continuidade ou interdisciplinaridade em nível de pós-graduação stricto sensu. Conforme evidenciado pelos dados extraídos da Plataforma Lattes, as áreas de Ciências da Saúde e Ciências Sociais Aplicadas possuem representatividade significativa, seguidas pelas Ciências Humanas, Exatas e da Terra.

O Quadro 3 consolida a distribuição quantitativa por grande área de conhecimento, associando-a aos respectivos campos de atuação na graduação e na pós-graduação stricto sensu:

Quadro 3 – Panorama consolidado da formação acadêmica das reitoras por grandes áreas

Grande Área de Formação	Quantidade	Graduação	Pós-Graduação (Mestrado/Doutorado)
Ciências da Saúde	12	Medicina, Enfermagem, Nutrição, Farmácia, Fisioterapia	Ciências da Saúde (Cardiologia), Enfermagem Psiquiátrica, Saúde Coletiva, Biofísica, Farmacologia.
Ciências Humanas, Letras e Artes	11	Pedagogia, Letras (Português/Inglês/Espanhol), Filosofia, História	Educação, Linguística, Literaturas Hispânicas, Filosofia, Educação Ambiental.
Ciências Sociais Aplicadas	6	Serviço Social, Direito, Arquitetura e Urbanismo, Comunicação Social	Política Social, Arquitetura e Urbanismo, Sociomuseologia, Sociologia.
Ciências Agrárias	5	Agronomia, Medicina Veterinária, Zootecnia	Ciência do Solo, Ciência Animal, Genética e Bioquímica, Desenvolvimento e Meio Ambiente.
Ciências Exatas, da Terra e Engenharias	5	Geologia, Física, Engenharia Metalúrgica, Matemática	Geologia, Geofísica, Geoquímica e Meio Ambiente, Ciência e Engenharia dos Materiais.

Fonte: Elaborado com base nos dados extraídos da Plataforma Lattes.

Ao analisar a espacialidade da formação acadêmica das reitoras que geriram as Universidades Federais brasileiras entre 2020 e 2025, identifica-se um padrão relevante de permanência na mesma instituição de atuação. Ou seja, uma parcela significativa das gestoras apresenta uma trajetória de formação "da casa", tendo realizado a graduação, o mestrado e o doutorado na mesma instituição em que vieram a exercer o cargo de reitora. Essa característica sugere um forte vínculo identitário e uma carreira construída integralmente dentro dos quadros da própria instituição, permitindo um profundo conhecimento das estruturas administrativas e políticas locais.

Por outro lado, os dados extraídos da Plataforma Lattes também revelam uma importante mobilidade acadêmica entre diferentes regiões e centros de pesquisa. Observou-se que diversas gestoras de universidades localizadas no Norte, Nordeste e Centro-Oeste buscaram sua qualificação em nível de pós-graduação stricto sensu em centros de excelência consolidados, como a Universidade de São Paulo (USP), a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), a Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e a Universidade Federal de Viçosa (UFV), para então atuarem em cargos de liderança em outras instituições.

Ademais, a internacionalização da formação constitui um diferencial no perfil dessas lideranças. Dados extraídos dos currículos Lattes indicaram que reitoras de universidades como a Federal de Minas Gerais (UFMG), de Ouro Preto (UFOP), do Recôncavo da Bahia (UFRB) e do Sul da Bahia (UFSB) realizaram parte de sua formação em instituições estrangeiras de prestígio, incluindo a *University of North Carolina*, a *Aberystwyth University*, a *Université Paris 8* e a *State University of New York*. Esse trânsito internacional, majoritariamente ocorrido durante o doutorado, aponta a inserção dessas gestoras em redes globais de pesquisa e a qualificação técnica exigida para a condução das políticas de ensino superior em um contexto de crescente competitividade científica e acadêmica. Além disso, a diversidade de origens geográficas e acadêmicas reforça que a alta administração das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) é composta por pesquisadoras com trânsito em diferentes contextos científicos nacionais e globais.

Com respeito à temporalidade entre o ingresso na carreira docente e a ascensão ao cargo de reitora, observou-se que o exercício da gestão máxima é, em regra, o ápice de uma trajetória de amadurecimento institucional de longa duração. Os dados revelaram que a maioria das gestoras ingressou como docente efetiva nas décadas de 1980 e 1990, o que implica um intervalo médio superior a 20 anos entre a entrada na universidade e o início do mandato. Casos emblemáticos demonstram que esse interstício pode chegar a quase quatro décadas, como verificado na Universidade Federal do Piauí, onde o ingresso em 1985 precedeu o mandato iniciado em 2024. Esse padrão sugere que a legitimidade para ocupar o cargo está frequentemente vinculada a uma carreira consolidada dentro da própria instituição, permitindo o acúmulo de capital político e conhecimento das estruturas administrativas.

No entanto, em universidades de criação mais recente ou que passaram por processos de expansão, observou-se um tempo de permanência na instituição antes da reitoria relativamente menor, variando entre sete e treze anos. Exemplificam essa tendência a Universidade Federal da Integração Latino-Americana, com ingresso em 2010 e mandato em 2023, e a Universidade Federal de Pelotas, com ingresso em 2013 e mandato em 2021. É relevante considerar que, em instituições criadas a partir do desmembramento de unidades preexistentes, como as universidades federais de Catalão e de Rondonópolis, as gestoras já acumulavam trajetória docente nos campi de origem desde 2008.

Em comum, pode-se destacar que as trajetórias de todas elas são marcadas por um denso e progressivo acúmulo de funções administrativas e de liderança institucional, evidenciando que a reitoria é o resultado de uma carreira construída nos meandros da política universitária. A análise dos currículos revela que o exercício da gestão intermediária, especificamente em

chefias de departamento e coordenações de curso, constitui a porta de entrada para a vida administrativa. É recorrente a passagem por coordenações de programas de pós-graduação stricto sensu e núcleos de pesquisa, onde as futuras reitoras iniciaram o gerenciamento de recursos e a articulação de políticas acadêmicas específicas.

A ocupação da direção de centros, faculdades e institutos acadêmicos figura como um dos estágios de maturação estratégica mais frequentes antes da reitoria. Outro padrão administrativo relevante é a atuação em Pró-Reitorias, especialmente nas pastas de Graduação, Extensão, Cultura e Assistência Estudantil, o que permitiu a essas mulheres uma visão sistêmica da instituição e a coordenação de programas de grande impacto, como o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI).

A continuidade na governança também é expressa pela frequência com que as docentes ocuparam o cargo de vice-reitora imediatamente antes de assumirem o posto máximo, assegurando uma transição administrativa baseada no capital político acumulado junto à comunidade acadêmica. No caso de reitoras da área da saúde, destaca-se a experiência em direções técnicas de hospitais universitários e a coordenação de comitês operativos durante emergências sanitárias, revelando competências de gestão em contextos de crise. Fica claro que a ocupação do cargo de reitora exige não apenas a alta qualificação acadêmica, mas também um sólido acúmulo de capital político e administrativo dentro do sistema federal de ensino. A robustez administrativa, aliada à formação científica de excelência, confirma que a ascensão feminina ao topo da hierarquia universitária demanda um percurso de legitimidade construído por meio de múltiplas vivências na gestão pública e educacional.

7.3 PERFIL PESSOAL E FAMILIAR DAS EX-REITORAS ENTREVISTADAS

Até aqui, a análise concentrou-se em elementos comuns às trajetórias das 39 reitoras, acessíveis por meio dos currículos públicos da Plataforma Lattes, permitindo a construção de um perfil acadêmico-institucional coletivo. No entanto, determinadas dimensões centrais para a compreensão das desigualdades de gênero (idade, raça, estado civil e maternidade) não se encontram sistematicamente registradas nessa base de dados.

Diante disso, em continuidade ao objetivo específico de identificar o perfil das reitoras, nesta seção, passa-se a analisar o subconjunto específico das reitoras investigadas: as sete ex-reitoras que participaram das entrevistas semiestruturadas realizadas no âmbito desta pesquisa. A partir desse material empírico, torna-se possível aprofundar a análise, incorporando aspectos

biográficos e familiares que permitem articular as trajetórias profissionais às condições sociais e subjetivas que atravessam o exercício da liderança feminina no ensino superior.

A investigação das trajetórias individuais das gestoras permite a exploração da interlocução entre a esfera profissional e as dimensões da vida privada. A análise das condições sociais dessas lideranças exige, portanto, a visibilização de marcadores que a estrutura formal do currículo acadêmico tende a silenciar.

A inclusão de variáveis como raça, estado civil e maternidade é fundamental para compreender os suportes e os obstáculos enfrentados por mulheres no topo da hierarquia universitária. Tais elementos oferecem subsídios para discutir o regime de desigualdades na trajetória pública das docentes. O subconjunto das sete ex-reitoras participantes desta pesquisa apresenta uma diversidade de contextos regionais e biográficos, cujos dados sociodemográficos de identificação estão sistematizados de forma anônima no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Perfil sociodemográfico das ex-reitoras entrevistadas

Identificação	Região da universidade	Raça	Idade	Estado civil	Filhos
1	Sul	Branca	58	Divorciada	1
2	Centro-Oeste	Parda	62	Casada	2
3	Nordeste	Branca	66	Casada	2
4	Centro-Oeste	Branca	60	Casada	2
5	Sudeste	Branca	62	Casada	2
6	Nordeste	Branca	63	Divorciada	3
7	Sul	Branca	41	Divorciada	1

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

No cenário docente do ensino superior brasileiro, foi possível observar que 60,3% dos professores se autodeclararam brancos, ao passo que apenas 25,2% se identificaram como pretos, pardos ou indígenas. Essa disparidade na base do magistério superior reflete-se com ainda mais intensidade no topo da hierarquia administrativa. O mercado de trabalho e o ambiente universitário foram historicamente construídos como espaços predominantemente brancos e masculinos, onde o homem branco ocupa o topo da pirâmide social e a mulher negra é relegada à base, em posições de maior invisibilidade (Ferreira; Teixeira, 2022).

A análise do perfil das ex-reitoras revela a persistência de barreiras estruturais que delimitam o acesso ao topo da hierarquia acadêmica no Brasil. Dos dados coletados, observou-se que seis das sete gestoras se autodeclararam brancas (85,7%), enquanto apenas uma se identifica como parda (14,3%), evidenciando que o topo da pirâmide institucional permanece como um território majoritariamente ocupado pela branquitude. Essa homogeneidade contrasta severamente com a demografia nacional. Segundo o Relatório Anual Socioeconômico da

Mulher (Brasil, 2025e), 55,7% da população feminina brasileira é composta por mulheres pretas ou pardas.

Essa discrepância sugere que a ocupação dos cargos mais altos das Universidades Federais é de fato profundamente atravessada por regimes de desigualdade, nos quais processos aparentemente neutros mantêm as disparidades de classe, gênero e, fundamentalmente, de raça. A sub-representação de mulheres não brancas no cargo de reitora confirma que o regime de desigualdade do poder é filtrado racialmente. Acker argumenta que o modelo do "trabalhador ideal" nas organizações é construído sobre a imagem de um sujeito desincorporado que, na realidade, pressupõe um homem branco totalmente dedicado ao trabalho. Quando mulheres ascendem a esses postos, o sistema tende a privilegiar aquelas que mais se aproximam desse ideal em termos de capital social e simbólico, o que, no contexto brasileiro, beneficia mulheres brancas em detrimento de mulheres pretas e pardas.

Para as mulheres negras que conseguem romper essas barreiras e acessar espaços de prestígio, o movimento é frequentemente interpretado como uma quebra da ordem hegemônica (Costa; Vale; Costa, 2022). Essas docentes enfrentam uma forma agravada de desigualdade, marcada pela interseção entre o machismo e o racismo estrutural, o que exige um esforço redobrado para comprovar sua competência intelectual e legitimidade perante os pares (Costa; Vale; Costa, 2022; Borges, 2024). Como aponta a literatura, as trajetórias individuais são marcadas pelo racismo sistêmico, que atua influenciando as experiências de forma diferenciada mesmo quando os sujeitos ocupam posições similares na hierarquia institucional (Azevedo; Sacramento, 2022). Os dados sugerem que, embora a conquista do cargo de reitora represente uma ruptura importante nas hierarquias de gênero, a barreira racial permanece rígida.

O enfrentamento desses regimes de desigualdade demanda políticas que não apenas ampliem a participação feminina de modo geral, mas que garantam a representatividade de corpos historicamente marginalizados, combatendo a lógica de exclusão que ainda estrutura os postos de maior prestígio e status social. A equidade na alta gestão universitária não será atingida apenas com a inclusão numérica de mulheres, mas com a implementação de políticas de ação afirmativa que alcancem todos os níveis da carreira docente e administrativa, combatendo o isolamento de mulheres negras e pardas e transformando a cultura institucional normalizadora (Souza *et al.*, 2022).

A análise do estado civil das ex-reitoras entrevistadas revela um cenário de constantes negociações entre as exigências da alta gestão e a organização da vida privada, evidenciando que a permanência ou a ruptura de vínculos matrimoniais são componentes centrais da trajetória dessas mulheres. Entre as sete participantes, quatro declararam-se casadas e três divorciadas.

Essa configuração dialoga com as transformações demográficas brasileiras recentes, que registram um aumento nas dissoluções de uniões conjugais e a diversificação das unidades domésticas (IBGE 2022).

A estabilidade conjugal é, muitas vezes, mediada pela capacidade de o parceiro ou da parceira prover suporte emocional e logístico à gestora. A Entrevistada 4 destacou que a gestão da casa é integralmente assumida pelo marido, o que permite que ela se dedique integralmente à universidade, invertendo a lógica tradicional da divisão sexual do trabalho. Já a Entrevistada 2 indicou que o apoio da esposa (também servidora da instituição) foi fundamental para lidar com o desgaste temporal exigido pelo cargo. Em contrapartida, o exercício da liderança também atuou como catalisador de rupturas: a Entrevistada 7 relatou que seu divórcio ocorreu ainda no primeiro ano de gestão, motivado pela dificuldade do cônjuge em lidar com a sobrecarga de trabalho e a falta de disponibilidade da gestora para o âmbito doméstico.

Já a trajetória das reitoras divorciadas é marcada por uma autonomia conquistada após períodos de intensa carga mental e sobrecarga física na conciliação entre maternidade e carreira (Haicault, 1984). A Entrevistada 6 narrou ter enfrentado o mestrado e o ingresso na docência já separada e com três filhos pequenos, o que exigiu uma rede de apoio externa, centrada majoritariamente na figura materna, para suprir a ausência de um parceiro. Esses relatos corroboram a tese de que, para as mulheres, os objetivos de carreira e família não costumam ser paralelos, mas frequentemente antagônicos, transformando o estado civil em um marcador das tensões vividas para a superação de barreiras invisíveis na universidade.

A análise do perfil etário das ex-reitoras entrevistadas revela uma tendência à maturidade cronológica e profissional no momento da ascensão ao cargo máximo da gestão universitária. Conforme os dados coletados, observou-se que seis das sete gestoras iniciaram seus mandatos durante a maturidade, coincidindo com o estágio de "família no meio da vida", na qual as demandas intensivas de cuidado direto com filhos pequenos geralmente já foram superadas, conforme a classificação de Carter e McGoldrick (1995). Apenas a Entrevistada 7 iniciou a gestão em uma idade mais precoce, aos 37 anos, coincidindo com o período de "família com filhos pequenos".

A predominância de gestoras que iniciaram seus mandatos após os 50 anos (seis das sete entrevistadas) confirma a tese de que a liderança feminina na academia é frequentemente postergada para fases em que as demandas diretas da maternidade são menos intensas. De acordo com Carter e McGoldrick (2008), o estágio de "lançar os filhos e seguir em frente" (estágio 5) permite uma renegociação do sistema conjugal e o desenvolvimento de relações de adulto para adulto com os filhos. Relatos das entrevistadas 2 e 6 reforçam que o fato de os filhos

serem adultos ou já terem saído de casa foi um fator facilitador para a dedicação integral exigida pelo cargo.

Pra mim, já tava relativamente tranquila porque os meus filhos já tinham saído de casa, já estavam adultos, não moravam mais comigo. A minha esposa também é servidora da Universidade, então ia junto pro trabalho, voltava junto. E eu não sentia muito impacto na rotina, nem muita diferença desde a Pró Reitoria de Ensino de Graduação. Foi tudo um contínuo de gestão superior. (Entrevistada 2)

Olhe, eu passava o dia na Universidade. Só vinha 22 horas. Saía de 8 horas e só chegava às 22 horas. E eu não tive problema, os filhos já estavam muito independentes. (Entrevistada 6)

Contudo, essa fase de vida não é isenta de pressões na esfera do cuidado. Carter e McGoldrick (2008) apontam que no meio da vida as mulheres frequentemente enfrentam as fragilidades da geração mais velha. Esse fenômeno foi vivenciado pela entrevistada 4, que, embora não tivesse mais filhos pequenos, precisou coordenar os cuidados da mãe com Alzheimer durante seu mandato. Já a entrevistada 3 destacou que a condição de um filho com deficiência intelectual influenciou decisões prévias em sua carreira, como a opção de não realizar doutorado no exterior. Tais vivências evidenciam que a "carga mental" e o esforço cognitivo invisível de organização familiar acompanham as mulheres mesmo em estágios avançados da carreira.

Em contrapartida, o perfil da entrevistada 7 representa uma ruptura com o padrão de maturidade etária, tendo assumido a gestão aos 37 anos, ainda no estágio de "família com filhos pequenos" (estágio 3). Esta transição é descrita pela literatura como especialmente estressante, dada a tensão entre o desenvolvimento da carreira e os cuidados infantis (Carter e McGoldrick, 2008). A gestora relatou o sentimento de culpa por não estar presente em momentos escolares da filha e a necessidade de recorrer à psicoterapia para conciliar os múltiplos papéis de mãe, mulher e reitora. Esse caso ilustra o "labirinto" de barreiras de gênero que atravessa toda a trajetória profissional feminina, exigindo que a mulher prove sua competência e disponibilidade de forma muito mais rigorosa que seus pares masculinos.

7.4 BARREIRAS, ESTRATÉGIAS E CARGA MENTAL NAS TRAJETÓRIAS DAS REITORAS

A análise das trajetórias das ex-reitoras revela que o ambiente acadêmico, embora formalmente pautado pela neutralidade e excelência, reproduz assimetrias profundas que dificultam a ascensão e o exercício da liderança feminina. A universidade, longe de ser um espaço de neutralidade meritocrática, configura-se como um campo social marcado por disputas

pelo poder hegemonicamente masculino, confirmando o que Acker (2009) define como regimes de desigualdade: um conjunto de práticas e processos interligados que mantêm disparidades sistemáticas de gênero, raça e classe.

As narrativas desvelam um cenário no qual barreiras sutis e invisíveis, construídas na cultura institucional, se manifestam desde o ingresso na docência até o topo da hierarquia institucional. Esta seção detalha as principais barreiras enfrentadas pelas reitoras, as estratégias mobilizadas para sua superação e as dimensões da carga mental associadas ao exercício da liderança universitária a partir dos relatos empíricos e do referencial teórico selecionado.

As trajetórias das reitoras nas universidades federais brasileiras não são apenas percursos de ascensão profissional, mas processos contínuos de negociação e resistência frente aos regimes de desigualdade. Os regimes constituem um conjunto de práticas e significados que mantêm as disparidades de gênero e classe nas organizações, muitas vezes invisibilizadas sob o manto da neutralidade burocrática (Acker, 2006a, 2009). Para superar essas barreiras, as gestoras mobilizam estratégias que articulam o fortalecimento de alianças coletivas, a reorganização dos arranjos domésticos e o investimento em uma sobre-excelência acadêmica como forma de legitimação.

A carreira acadêmica rumo à reitoria é estruturada a partir de um modelo implícito de trajetória linear, contínua e altamente produtiva, historicamente associado ao "trabalhador ideal", um sujeito desincorporado e plenamente disponível para a instituição, o que, na realidade, pressupõe um homem sem responsabilidades domésticas (Acker, 2009). As ex-reitoras relatam a necessidade de acumular titulação elevada, produção científica consistente e longa permanência institucional como pré-requisitos tácitos para serem reconhecidas como candidatas legítimas ao cargo.

Diante de um regime que utiliza a competência como critério de exclusão, as reitoras adotam a postura de sobre-excelência para construir sua legitimidade. Acker (2009) observa que as desigualdades são frequentemente legitimadas por imagens que associam a liderança ao masculino, forçando as mulheres a provarem seu valor de forma exaustiva. Um relato recorrente entre as entrevistadas é a percepção de que a legitimidade feminina, diferente dos pares masculinos, é condicional e precisa ser provada exaustivamente para afastar estereótipos de inferioridade intelectual. A Entrevistada 1 é enfática ao descrever essa pressão por um currículo irrepreensível:

Bom, a gente, como é mulher, a gente tem que ser melhor que todo mundo para poder ser considerada, isso. Então, aquela coisa, né? Eu sempre tirei primeiro lugar na residência, sabe? Passei de primeira no vestibular, várias coisas assim. Sempre era primeira da turma, segunda da turma, entre as primeiras da turma. Eu tinha essa forma,

assim, entre aspas, de ser inteligente. E então eu acho que tem isso, assim, porque parece que, se a gente não tiver super provado que é inteligente, parece que mesmo assim ainda ficam te chamando de boba, né? (Entrevistada 1)

Somado a isso, o planejamento rigoroso da carreira emerge como uma estratégia de enfrentamento à diminuição sistemática da presença das mulheres nos níveis mais elevados da carreira acadêmica e da gestão universitária. A Entrevistada 7 destaca que foi "muito focada", preparando seu currículo desde a graduação para garantir bolsas e posições de destaque, como exposto:

A mulher passa por questionamentos ao longo de todo o período. É uma provação. Eu acho que, talvez um aspecto que eu não tenha comentado. Eu não lembro se eu comentei no outro dia, é a questão de eu ter sido muito focada. E de que eu tive algum desafio, por mais duro que tenha sido, eu tentei contornar e resolver da melhor forma, ao menos da forma como eu vejo que seria a melhor forma. Essa estratégia de ser muito focada, de saber o que eu queria. De saber que eu queria ir para uma pós-graduação e preparar meu currículo, ainda na graduação, para poder fazer uma seleção de mestrado. (Entrevistada 7)

Uma das estratégias mais recorrentes identificadas é a criação de redes de solidariedade entre mulheres, visando contrapor-se às interações informais. Essa tática manifesta-se tanto na composição de equipes de gestão majoritariamente femininas quanto na articulação de coletivos interinstitucionais. No plano das estratégias coletivas, destaca-se a atuação do Coletivo Andivas, constituído por reitoras e ex-reitoras das universidades federais como um espaço político e simbólico de articulação, apoio mútuo e resistência aos regimes de desigualdade que atravessam a gestão universitária. O coletivo opera como uma rede de solidariedade institucional, possibilitando a troca de experiências, a circulação de saberes estratégicos sobre o exercício da reitoria e a construção de narrativas compartilhadas que rompem com a lógica individualizante do mérito e da excepcionalidade feminina, como destacado:

Então foi uma experiência que ajudou muito, essa experiência das reitoras. Até por isso que depois a gente criou esse coletivo, né, das Andivas. Que até eu criei o nome pro coletivo, mas foi uma criação das reitoras, né? Aí um dia lá: "Vamos nos chamar de Andivas" e tal, pegou. Mas aquilo ajudou muito, assim. (Entrevistada 1)

Entre as táticas de visibilidade, as reitoras adotaram a "estratégia da amplificação", inspirada em modelos internacionais de liderança feminina. Segundo a Entrevistada 1:

A gente começou a fazer uma coisa que as mulheres na administração do Obama faziam, que era ficar citando umas às outras. A gente tinha um grupo de WhatsApp: quando uma falava uma coisa, [...] a outra falava e citava: "Ah, assim como a [reitora] disse...". Aí a outra pegava a palavra: "Assim como a [reitora] falou..." E aí também alguns homens que eram aliados começaram a perceber isso e começaram a fazer isso também. Então é uma técnica simples, mas que funcionou, sabe? [...] Logo em seguida, um reitor falava a mesma coisa: "Ah, sim!" Aí todo mundo comentava a fala daquele reitor. E a gente começou a chamar atenção para essas coisas assim, sem ficar cobrando, mas simplesmente na repetição, sabe? (Entrevistada 1)

Ao ser questionada sobre quando seria possível alcançar a equidade de gênero, a Entrevistada 1 ressaltou a desigualdade na aceitação da mediocridade, afirmando que a igualdade de gênero só será plena “quando a gente tiver mulheres incompetentes nos cargos de gestão. Ou pelo menos medianas porque homem mediano chega, né? E mulher, não. Mulher tem que ser, assim, tipo, excepcional em tudo” (Entrevistada 1). Essa necessidade de provar competência exaustivamente para silenciar o preconceito consome uma energia psíquica que não é exigida dos homens em posições equivalentes (Acker, 2009). A exigência de uma sobre-excelência é um mecanismo de controle que impõe uma carga mental adicional, pois a falha feminina é vista como prova de incompetência biológica, enquanto o erro masculino é individualizado.

Esse padrão opera como um filtro estrutural ao estabelecer como critério legítimo trajetórias longas, contínuas e altamente produtivas, frequentemente superiores a 20 anos de carreira docente. Ao naturalizar esse modelo de percurso, a instituição penaliza trajetórias marcadas por interrupções, desacelerações ou reconfigurações dos ritmos de produção acadêmica, incidindo de forma particularmente aguda sobre mulheres cujas carreiras são atravessadas pela maternidade e por responsabilidades familiares. Tal exigência entra em conflito direto com os estressores horizontais do ciclo de vida familiar (Carter e McGoldrick, 1995), evidenciando como critérios aparentemente neutros de mérito reproduzem desigualdades de gênero ao desconsiderar as condições sociais desiguais em que essas trajetórias são construídas.

A maternidade, em particular, impõe ritmos diferenciados que o regime organizacional penaliza. As narrativas indicam que o cuidado com filhos pequenos impacta diretamente o tempo disponível para a qualificação acadêmica, a produção científica e a assunção de cargos administrativos intermediários. Mesmo quando não houve interrupções formais na carreira, observou-se a desaceleração da produção acadêmica, a extensão do tempo de conclusão do doutorado e o adiamento de experiências de internacionalização. A Entrevistada 1 relata: "o doutorado eu fiz bem devagar porque eu tinha ela [a filha] pequena. Eu não fiz no tempo certo, demorei cinco anos". Da mesma forma, a Entrevistada 3 renunciou a experiências de internacionalização por responsabilidades familiares: "meu orientador [...] queria que eu fosse fazer doutorado fora. Mas foi quando nasceu a minha segunda filha, que veio com deficiência intelectual. Por isso, eu não saí do Brasil". A Entrevistada 7 corrobora essa realidade ao notar que:

A produção científica tem uma queda bastante significativa na sequência do nascimento da criança. [...] Por muitas vezes, logo que a [nome da filha] nasceu, eu

pensava: “Cara, o que que eu fiz? Eu acabei com a minha vida?” [...] Eu tinha que fazer a tese, e agora? Botei um filho no meio do caminho do doutorado. (Entrevistada 7)

Esse cenário confirma a literatura sobre o ciclo de vida familiar, segundo a qual as exigências reprodutivas recaem de forma desproporcional sobre as mulheres, produzindo efeitos cumulativos ao longo da trajetória profissional (Carter e McGoldrick, 1995). A Entrevistada 4 observa que, embora existam políticas de avanço, os homens ainda desfrutam de "condições mais favoráveis" para manter o ritmo de produtividade e ascensão exigido pela carreira.

No exercício da reitoria, as entrevistas evidenciam uma intensificação extrema da carga de trabalho, marcada pela exigência de disponibilidade permanente, imprevisibilidade das demandas e dissolução das fronteiras entre vida pessoal e profissional. As narrativas confirmam a persistência da divisão sexual do trabalho, que atribui o polo da gestão e do poder ao masculino e o polo do cuidado ao feminino. O exercício da alta gestão universitária impõe uma reconfiguração dos arranjos domésticos, na qual a maioria das gestoras adota o que Hirata (2015) classifica como o modelo da delegação. Neste modelo, a viabilidade da carreira profissional em cargos de prestígio está intrinsecamente vinculada à transferência do trabalho de cuidado e manutenção do lar para outras mulheres, evidenciando as clivagens de classe e raça que perpassam a divisão sexual do trabalho.

Essa delegação é uma condição essencial para lidar com os estressores do ciclo de vida familiar. Carter e McGoldrick (1995) apontam que as mulheres são especialmente vulneráveis à sobrecarga nas fases de criação de filhos ou cuidado com pais idosos. As reitoras exemplificam essa dependência de suporte externo, relatando:

Eu sempre tive uma secretária, né, que faz tudo: limpa a casa, faz comida, roupa lava e passa. Então, sempre teve esse apoio. (Entrevistada 2).

Eu precisei ter um grupo de apoio. [...] A minha filha que tinha deficiência intelectual tinha uma pessoa que cuidava, tinha uma pessoa em casa. Sempre tinha alguém ou algum familiar pra dar esse apoio. Na época da gestão da reitoria, eu viajava às vezes três vezes no mês pra Brasília. (Entrevistada 3)

Esses relatos evidenciam que a permanência das mulheres no exercício da reitoria depende, em grande medida, da constituição de redes de apoio que viabilizaram a gestão da vida cotidiana diante das exigências intensificadas do cargo. Longe de representar uma solução individual ou circunstancial, a delegação do trabalho de cuidado configura-se como um mecanismo estrutural de sustentação da liderança feminina em contextos organizacionais que permanecem indiferentes às responsabilidades reprodutivas. Essa dinâmica torna-se

particularmente visível no relato da entrevistada 5, que explicita como a continuidade de sua trajetória acadêmica e de gestão esteve diretamente condicionada à presença constante de uma trabalhadora do cuidado, cuja atuação se estendeu por diferentes fases de sua vida pessoal e profissional.

A Madá cuidou de mim desde os 11 [anos], depois, cuidou da minha primeira filha. Então a Madá ficava o dia todo com ela e, quando eu chegava em casa, a Madá ia embora. Então, eu não podia chegar em casa muito tarde pra Madá poder ir embora. Ela não morava comigo, era só eu e ela, né? Isso foi assim até eu me casar de novo. Demorou um pouco, uns dois anos e meio mais ou menos. E a Madá comigo. Então, quando eu tive a [filha], a segunda, a Madá foi pra França comigo. Eu fui em pós-doc com a minha filha. Madá foi porque eu tava com medo da [filha] não se adaptar num colégio em tempo integral. [...] Então, sem as Madás da vida, nós somos ninguém, gente. (Entrevistada 5)

Em sentido semelhante, a entrevistada 6 relata uma relação de longa duração com o trabalho doméstico delegado, mantendo, há 24 anos, uma empregada com vínculo formal, cuja atuação foi central para a organização de sua vida cotidiana ao longo de diferentes etapas da carreira acadêmica e da gestão universitária. No contexto atual, esse arranjo é reorganizado, com a transferência da trabalhadora para o cuidado da filha da reitora, indicando a continuidade desses mecanismos de suporte como estratégia fundamental para a sustentação das trajetórias profissionais femininas.

Assim, como observa Hirata (2015), o modelo da delegação atua como um mecanismo de "pacificação" das tensões no ambiente doméstico das elites profissionais, mas acaba por reproduzir a servidão doméstica ao delegar o trabalho de reprodução social a mulheres em situação de precariedade. Ademais, ainda que algumas entrevistadas tenham contado com redes de apoio familiar ou com trabalho doméstico delegado, a gestão da vida cotidiana permaneceu majoritariamente sob sua responsabilidade. Essa dinâmica confirma a permanência da divisão sexual do trabalho, na qual a responsabilidade pela organização da vida doméstica e emocional segue atribuída às mulheres, mesmo quando ocupam o cargo máximo da gestão universitária.

Ao serem questionadas sobre a existência de preconceito por parte de seus pares, as ex-reitoras relatam um espectro de violências simbólicas, que vão desde o silenciamento sutil até ataques misóginos explícitos, evidenciando que a ascensão ao topo da hierarquia não as blindava contra a subalternização. Tal dinâmica reforça a ideia de que a reitoria permanece como um espaço simbolicamente masculinizado, no qual as mulheres são percebidas como exceção. O exercício da autoridade feminina é permanentemente tensionado por estereótipos de gênero, manifestando-se em práticas de silenciamento e desqualificação. A Entrevistada 1 relata: "Tinha um professor que ficava tentando explicar a minha plataforma. Eu dizia: deixa que eu falo, eu sou a candidata". Por sua vez, a Entrevistada 2 pontua que, no Conselho Superior, era

frequentemente interrompida, não sendo permitida a conclusão de seu raciocínio, o que gerava um estado de estresse e insegurança: "quando você vai pra um colegiado superior, você percebe que é interrompido quando fala, que não te deixam falar, que te deixam nervosa, que te deixam estressada". Esse comportamento é um exemplo do que Acker (2006) define como práticas de beligerância ou exclusão em grupos dominados por homens, onde a autoridade feminina é minada por meio da indiferença.

A invisibilidade também assume formas de deslegitimação do cargo ocupado. A Reitora 5 menciona que, mesmo após ter exercido a reitoria, em eventos oficiais ela é frequentemente anunciada apenas por seu cargo atual, omitindo-se seu título de ex-reitora, uma deferência que é garantida automaticamente aos seus antecessores homens, como destacado:

Quando eu estou num evento na [nome da universidade], não me anunciam como reitora, só dizem que eu sou [cargo atual]. Nunca, quando eu era reitora, eu deixei de anunciar um reitor presente num evento. Podia ser reitor de 1990, reitor de 94. Professor fulano, reitor de 94. É óbvio que reitores, pelo menos os pós-redemocratização, pelo menos esses, todos eleitos, têm que ser anunciados como reitores. Não me anunciar como reitora é um ato de machismo, porque eu fui a única reitora mulher. E eu já falei isso, tá? (Entrevistada 5)

As gestoras enfrentam ainda o que a literatura define como *double bind* (duplo vínculo): se forem assertivas, são rotuladas como agressivas; se forem cordiais, como fracas (Acker, 2009). A Reitora 6 relata o uso da "vozinha meiguinha" por opositores para infantilizá-la em debates. "Eu enfrentei situações de dizer sua vozinha. No debate, eu, reitora, candidata e fui no debate. Sua vozinha aí meiguinha assim, né? E ele é agressivo comigo. Eu disse: sua voz agressiva" (Entrevistada 6). A Reitora 7 relata que teve de marcar seu espaço de forma dura em um conselho para que sua decisão fosse aceita, afirmando categoricamente: "se fosse um homem, a opinião de um homem tu já terias aceito" (Entrevistada 7).

No âmbito dos regimes de desigualdade que estruturam as universidades federais, a gestão exercida por mulheres frequentemente se diferencia pela adoção de uma postura dialógica, que busca romper com a lógica autocrática e masculinizada do poder acadêmico. Essa gestão manifesta-se prioritariamente por meio de dois eixos complementares: a liderança fundamentada na escuta ativa e a promoção radical da democratização e transparência institucionais. Ambas as frentes atuam como táticas de resistência à subordinação mediada pelo mercado e pelo gênero, conforme discutido por Hirata e Kergoat (2007) ao analisarem a repartição do poder e do saber.

A liderança pela escuta emerge nas trajetórias das reitoras como uma ferramenta de legitimação política e de mediação de conflitos. Diferente do modelo de liderança transacional ou heroico, frequentemente associado à masculinidade hegemônica, que privilegia a imposição

de ordens (Acker, 1990), as gestoras entrevistadas relatam que o ato de ouvir é uma estratégia deliberada para construir autoridade e respeito. A Entrevistada 2, por exemplo, descreve como incorporou ensinamentos de comunidades indígenas para pautar sua atuação: "ouvir todos antes de argumentar [...] é o que me trouxe até a reitoria". Essa abordagem contrapõe-se diretamente à prática de silenciamento das mulheres em reuniões dominadas por homens, onde falas femininas são rotineiramente interrompidas ou ignoradas (Acker, 2006, 2012). Ao valorizar a fala do outro e promover o acolhimento, as reitoras transformam o que o senso comum rotula como "fraqueza" ou "meiguice" em uma competência relacional superior, essencial para a manutenção do bem-estar institucional e para o enfrentamento da carga mental decorrente da gestão de crises (Hirata, 2010).

Simultaneamente, a democratização e a transparência funcionam como mecanismos de desarticulação de grupos de poder consolidados que, segundo Acker (2006a), operam através de redes informais e exclusões veladas. A estratégia das reitoras para enfrentar esse machismo institucionalizado passa pela publicização radical dos atos administrativos, retirando o caráter "secreto" das decisões de gabinete. Um exemplo emblemático dessa prática é relatado pela Entrevistada 6, que, ao assumir o cargo, rompeu com a proibição de filmagens e instituiu a transmissão online das reuniões do Conselho Universitário: "você estão assumindo um cargo público, são questões públicas. O Conselho Universitário tem que publicizar seus atos". Tal medida não apenas inibe comportamentos agressivos e misóginos nas sessões colegiadas, mas também convoca a comunidade externa a participar da gestão.

Outro ponto, a violência política de gênero, aparece de forma explícita nos relatos, especialmente em contextos de maior exposição pública, disputas institucionais e crises, como o período da pandemia e os embates com instâncias externas à universidade. As entrevistadas mencionam ataques pessoais, desqualificação pública e estratégias de intimidação que extrapolam a crítica administrativa e assumem contornos de violência simbólica e emocional. As Reitoras recordam alguns desses momentos, como exposto:

O outro candidato [...] usou uma música dizendo: "Vem pra cocheira, besta maga". Ele fez umas camisetas com isso [...] uma misoginia tamanha. (Entrevistada 3)

Botaram faixa: "reitora mãos de tesoura". [...] Chegaram, os aposentados, "vamos tirar ela da cadeira, aquela mulher da cadeira dela". (Entrevistada 6)

Outro aspecto relevante diz respeito à sexualização das conquistas profissionais. A Reitora 7 menciona ter ouvido críticas de que só conseguia recursos para a universidade porque "fulano se apaixonou" por ela, reduzindo sua capacidade de articulação política a um suposto atributo de sedução.

A combinação entre episódios de hostilidade e a natureza altamente individualizada do cargo produz impactos severos no bem-estar das reitoras, desdobrando-se em diferentes formas de violência simbólica e somatização de tensões. Essa responsabilização individual torna-se um fardo exaustivo em conflitos complexos, levando gestoras a uma vigilância constante sobre a lisura de seus atos para evitar processos futuros, um temor que faz com que muitos reitores optem pela aposentadoria imediata após o mandato. A Entrevistada 3 articula o medo da responsabilização solidária à estratégia de saída da carreira após o mandato, afirmando:

Tanto que eu fazia reunião de gestão e dizia: “Ninguém faça nada errado, viu? Porque se eu for, eu vou buscar lá no buraco da grã pra você ir junto.” [...] Por isso eu vejo que os reitores, quando terminavam o mandato, um mês depois estavam aposentados. Eu dizia: “Eu não vou aposentar. Por que eu vou aposentar?” Eu quero continuar na universidade. Eu não fiz nada errado. (Entrevistada 3)

No exercício da reitoria, as gestoras relatam que suas trajetórias foram atravessadas por uma conjuntura de ataques sistemáticos provenientes de instituições externas, notadamente do Poder Executivo federal. Segundo os relatos, esse período foi marcado por uma postura governamental descrita como "inóspita" e "negacionista", que promoveu a deslegitimação da ciência e da autonomia universitária. As reitoras narram terem sido alvo de perseguições políticas, cortes orçamentários severos e tentativas de desestabilização da imagem institucional, como exemplificado pela Entrevistada 4: "A [nome da universidade] foi chamada da Universidade da Balbúrdia pelo Weintraub, que cortou 30,0% do nosso orçamento". Tais investidas extrapolavam o plano administrativo e assumiam contornos de ataques pessoais e ideológicos, conforme relata a Entrevistada 2: "Eu recebi ataque [...] do Ministro da Educação, de deputados [...]. Esses ataques externos foram bem fortes".

Essas agressões institucionais intensificaram a carga mental de gestão, exigindo um esforço cognitivo e emocional extenuante para blindar a universidade. Diante desse cenário de vulnerabilidade, as dirigentes adotaram a articulação política com o Poder Legislativo como uma tática central para garantir a sobrevivência das instituições e superar bloqueios impostos pelo Executivo. Essa estratégia manifestou-se na interlocução direta com parlamentares para assegurar recursos destinados a hospitais universitários, obras e políticas de assistência estudantil, subvertendo a lógica de isolamento político. A Entrevistada 6 destaca o uso estratégico de uma identidade coletiva feminina nesse processo: “A gente articulou [...] a bancada feminina. Eu digo: nós somos feministas com a bancada feminina”.

Além da defesa orçamentária, a pressão legislativa funcionou como um escudo contra o cerceamento da autonomia e as tentativas de impedir a nomeação de reitoras eleitas. Em contextos nos quais o governo federal tentou inviabilizar a posse de candidatas vitoriosas, o

suporte suprapartidário de representantes locais foi decisivo, como narra a Entrevistada 3: "foi quando os parlamentares daqui da [estado da universidade] fizeram um documento assinado por todos eles. Deputados federais aqui da [estado da universidade] e senadores. E mandaram pro MEC, dizendo que não era justo. A gente foi trabalhando isso até conseguir".

Sob a ótica de Joan Acker (2006), essa necessidade de articular redes externas para legitimar um resultado democrático revela a persistência de regimes de desigualdade que estruturam as instituições federais de ensino. Embora o suporte suprapartidário de parlamentares locais tenha sido decisivo para romper o cerceamento da autonomia, tais movimentos ratificam que, no topo da hierarquia universitária, o enfretamento dos regimes de desigualdade exige que as mulheres naveguem pela divisão sexual do poder por meio de alianças que transcendam os muros institucionais. Ao transformarem o que seria uma "experiência solitária" em uma rede de solidariedade política, as reitoras mobilizam o apoio externo para compensar os estressores do contexto político, garantindo a manutenção da universidade pública como um território de resistência.

A análise das dimensões da carga mental nas trajetórias das ex-reitoras entrevistadas revela que o exercício da alta gestão universitária não é apenas uma atividade administrativa, mas uma arena de tensões onde os "regimes de desigualdade" descritos por Acker (2009) se materializam. Para as reitoras entrevistadas, a tentativa de se adequar a esse modelo gera o que Haicault (1984) define como a "gestão da vida a dois", uma tensão constante para ajustar temporalidades e espaços discordantes que interferem de maneira multiplicativa no cotidiano.

As reitoras descrevem uma porosidade absoluta entre o espaço público e o privado, onde o trabalho invade a casa de forma ininterrupta, anulando os tempos de lazer e descanso. O depoimento das Reitoras 5 e 4 são emblemáticos dessa impossibilidade de separação, como pode ser observado nas falas a seguir apresentadas:

Não existe não levar atividade pra casa, nunca [...]. Eu sou multi: posso ligar o jornal, e às vezes estou lendo o jornal ao mesmo tempo em que estou revendo um trabalho. [...] Eu tenho esse ritmo de trabalho natural, e eu nem posso dizer que é trabalho, sabe? Tenho dificuldade de separar. Não é como um trabalho num banco, por exemplo: você fechou o caixa e acabou, não vai mais pensar naquilo até amanhã. Minha vida nunca foi assim, né? A gente tá o tempo todo pensando. E tenho que te dizer que muitas vezes, durante a minha vida, não havia separação entre dia e noite, tampouco. Às vezes eu acordava, tinha uma ideia, mandava uma mensagem. (Entrevistada 5)

Desequilíbrio pro lado do trabalho. Num cargo desses, você é consumida 24 horas por dia, né? [...] Eu chegava em casa, ia continuar trabalhando à noite. Já chegava à noite e continuava trabalhando. Fim de semana, a mesma coisa. Viajando, a mesma coisa. É *full time*. (Entrevistada 4)

A imposição de limites rígidos, como o desligamento de dispositivos eletrônicos em períodos específicos, surge como tática de preservação da saúde mental. A Entrevistada 1 relata: "Eu tentava muito não trabalhar no domingo [...] a reitoria é uma coisa que te ocupa [...] vai ocupando tudo, todo o espaço que sobrar da tua vida". Esse "ritmo viciante" apaga as fronteiras entre o público e o privado, gerando uma sobrecarga psíquica constante (Haicault, 2014). Da mesma forma, a Reitora 2 relata que, diante de pautas polêmicas nos conselhos superiores, era imperativo levar o trabalho para casa para preparar exaustivamente seus discursos e falas. Essa invasão crônica do trabalho no ambiente privado corrobora a tese de Haicault (2020) sobre a "viscosidade do tempo", em que a mente nunca descansa da organização do viver, gerando uma fadiga cognitiva que não termina ao fim do expediente.

A análise dos relatos demonstra que essa sobreposição anula sistematicamente os tempos de lazer, descanso e autocuidado, elementos fundamentais para o bem-estar que são sacrificados em prol da instituição. A Reitora 1 descreve uma perda progressiva de fatores protetores como o hobby, o lazer e o descanso. Tal cenário configura o que ela define como uma "relação bem tóxica com o trabalho", na qual o equilíbrio entre a vida pública e privada torna-se uma meta inatingível, como exposto:

Não é uma coisa que a gente consegue manter equilíbrio, mesmo com toda a intenção do mundo. [...] A gente começa tentando. Vou continuar no coral, vou continuar fazendo exercício, não sei o que. Quando tu vê, tu já largou, não tem jeito [...]. Certamente é uma relação bem tóxica com o trabalho. (Entrevistada 1)

A Reitora 6 reforça essa percepção ao declarar que nunca teve férias em sua agenda e que seu tempo livre era permanentemente consumido pelas obrigações do cargo: "Eu falo tanto da superjornada, da exploração, mas eu me auto exploro, entendeu? Eu não tenho vida". No entanto, a carga mental educacional e de cuidado, conforme Haicault (2020), não se limita à execução de tarefas, mas ao "trabalho mental invisível de gestão". Muitas reitoras encontravam-se no estágio de "família no meio da vida", conforme Carter e McGoldrick (1995), acumulando a gestão da universidade com o cuidado de pais idosos. A Reitora 4, por exemplo, descreve o peso de coordenar a assistência à mãe com Alzheimer simultaneamente às crises orçamentárias da instituição, evidenciando como os estressores horizontais do ciclo de vida familiar colidem com as exigências da carreira, sobrecarregando a capacidade cognitiva de coordenação e previsão. Essa sobreposição confirma que a divisão sexual do trabalho delega à mulher o polo da reprodução social, mesmo quando esta ocupa o polo de prestígio e poder na esfera produtiva.

Durante a pandemia de COVID-19, esse peso tornou-se mais agudo. A Reitora 5 descreve a necessidade de se "reinventar como cuidadora" enquanto escrevia os normativos da universidade:

O desafio do trabalho, esse eu tava acostumada, né? Mas o maior desafio foi a pandemia, porque foi um período de reinvenção. De reinvenção da [nome da Reitora] cuidadora. Eu precisava cuidar do meu marido, que tem 20 anos a mais do que eu e é diabético, então eu não podia me infectar. Cuidava também da minha mãe, que tá com 86 anos, mora sozinha, mas eu não deixava ela ir ao supermercado. Quem fazia tudo doméstico era eu, porque a moça que trabalha comigo ficou em casa. [...] Então eu tive que me reinventar: ser aquela pessoa que cuida da casa, das compras, e lidar com essa questão do medo da infecção. (Entrevistada 5)

Ademais, as pressões decorrentes desse regime de desigualdade e da carga mental insustentável resultam em danos severos à saúde física e mental (Haicault, 1984). A Reitora 2 relata ter sofrido um AVC hemorrágico apenas 30 dias após a posse, o que gerou uma ruptura profunda em sua trajetória:

O que eu tive foi exatamente 30 dias depois da minha posse. Eu tive um AVC, e foi um hemorrágico. Fui afastada do cargo de dezembro até abril do ano seguinte. Então, isso eu considero como uma ruptura, porque saí do cargo e, quando eu voltei, eu era outra, e a universidade já era outra. Então, pra mim, foi um processo bastante difícil. (Entrevistada 2)

Outras gestoras relatam a perda de fatores protetores e o surgimento de doenças crônicas. A Reitora 3 menciona a hipertensão e a deterioração da alimentação como consequências do estresse:

Depois que cheguei na reitoria, com a idade chegando, eu fiquei hipertensa. Tomo hoje medicamento pra hipertensão arterial. Tive problema de colesterol alto, porque às vezes almoçava pão com Coca-Cola, sanduíche. Viajava, comia qualquer coisa, ia pros locais, não almoçava na hora certa, não jantava na hora certa. Então, afetou minha saúde. Eu vejo isso e digo: "Meu Deus, a gente dizia na Medicina, quando era estudante: tô acabando com a minha saúde pra cuidar da tua!" Aí agora tô aqui, trabalhando pra resolver teus problemas e arrumando pra mim. Mas eu nem atribuo só a isso; é em parte, porque você começa a não se alimentar regularmente e de maneira saudável. Tem o estresse da gestão, da responsabilidade, de que precisa dar certo, de que você tá toda hora ali. Então influenciou, sim. (Entrevistada 3)

No campo psíquico, a gestão de conflitos 24 horas por dia exige o recurso a terapias para lidar com a insegurança e o medo. A Reitora 7 admite sentimentos recorrentes de culpa por não conseguir conciliar os papéis de mãe e filha com as exigências do cargo:

Eu tinha terapia para me ajudar a entender isso, porque por muitas vezes eu me sentia bastante culpada de não tá conseguindo ser mulher, ser mãe, ser filha, porque eu tinha vários papéis ao mesmo tempo, né? A terapia foi muito importante. Eu fiz terapia durante toda a gestão. Foi muito importante pra eu conseguir conciliar, entender e trabalhar o tempo de qualidade e não em quantidade. [...] A terapia foi fundamental pra não pirar. Por mais que eu tenha pirado em algumas ocasiões, mas a terapia segura a gente bastante. (Entrevistada 7)

Outras relataram o uso de medicamentos para suportar a função: "Senti assim muita insegurança, muito medo, dificuldade para dormir, né? Eu precisei consultar psiquiatra, tomava remédio pra dormir, tomava ansiolítico. Então, a minha vida foi bastante impactada assim" (Entrevistada 2).

A carga mental dessas mulheres é um subproduto direto de organizações que ainda não incorporaram a responsabilidade social pelo cuidado em suas lógicas de funcionamento (Acker, 2006). A persistência desses regimes de desigualdade exige que o sucesso feminino no topo das hierarquias seja pago com o sacrifício da saúde e da vida privada, reafirmando a necessidade de políticas sociais que redistribuam o peso do cuidado entre o Estado, a sociedade e a família.

De modo geral, os resultados evidenciam que as barreiras identificadas nas entrevistas encontram respaldo tanto na literatura nacional analisada quanto nos padrões observados nos perfis acadêmico-institucionais das reitoras, reforçando a atuação persistente de regimes de desigualdade no contexto das universidades federais brasileiras. Ao mesmo tempo, as estratégias de enfrentamento e os desdobramentos da carga mental observados nas narrativas permitem aprofundar e complexificar os achados previamente identificados, conferindo maior densidade analítica à compreensão do fenômeno.

Com o objetivo de sintetizar os principais achados da análise das entrevistas, apresenta-se, a seguir, um quadro que sistematiza as dimensões analíticas identificadas no estudo.

Quadro 5 – Dimensões analíticas das trajetórias de reitoras em universidades federais brasileiras

Dimensão	Elementos identificados
Barreiras	Ambiente masculinizado; modelo que valoriza a trajetória linear e contínua; queda na produção científica; adiamento de projetos; renúncia à internacionalização; conflito trabalho-família; dupla invisibilização (<i>double bind</i>); exigência de sobre-excelência; violência política e simbólica; sexualização das conquistas; sub-representação; pressões externas do Poder Executivo.
Estratégias	Currículos robustos; elevada titulação e produtividade científica; redes de solidariedade; modelo de delegação; liderança baseada na escuta; transparência institucional; articulação política externa; planejamento de carreira; redes de apoio familiares; composição estratégica de equipes; amplificação de vozes.
Desdobramentos da carga mental	Disponibilidade permanente; anulação de fatores protetores; adoecimento físico; impactos psíquicos e emocionais; vigilância constante; autoexploração profissional; sobrecarga cognitiva; necessidade de suporte terapêutico ou medicamentoso.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A sistematização apresentada no Quadro 5 permite compreender que as trajetórias das reitoras são atravessadas por um conjunto articulado de dimensões que envolvem, simultaneamente, barreiras estruturais e simbólicas, estratégias de enfrentamento e desdobramentos da carga mental. Essas dimensões não operam de forma isolada, mas se constituem de maneira relacional, evidenciando que os mecanismos de desigualdade de gênero nas universidades federais produzem efeitos tanto nas condições objetivas de atuação quanto nas experiências subjetivas dessas mulheres. Além disso, revelam, ao mesmo tempo, a agência das reitoras, que mobilizam estratégias individuais e coletivas para acessar, permanecer e exercer posições de liderança em contextos institucionais marcados por assimetrias de poder.

7.4.1 Análise lexical dos dados das entrevistas

Esta seção apresenta os resultados da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com sete ex-reitoras de universidades federais brasileiras, tendo como foco a identificação dos núcleos de sentido que estruturam seus relatos sobre trajetórias, experiências de gestão e desigualdades vivenciadas no exercício da liderança universitária. Optou-se pela utilização do software IRaMuTeQ como estratégia analítica, por possibilitar o tratamento sistemático do material textual e a identificação de regularidades discursivas a partir de procedimentos lexicométricos (Soares *et al.*, 2022; Souza *et al.*, 2018). Essa abordagem permite acessar dimensões recorrentes e socialmente compartilhadas das narrativas, oferecendo uma base empírica consistente para a análise das barreiras, das estratégias e da carga mental associadas às trajetórias das reitoras.

O corpus analisado foi constituído pela transcrição integral das 7 entrevistas realizadas com as ex-reitoras, totalizando 41.861 ocorrências de palavras, distribuídas em 4.475 formas distintas, com uma média de 34,79 formas por segmento de texto, o que indica densidade lexical compatível com análises lexicométricas aprofundadas. O material foi segmentado pelo IRaMuTeQ em 1.203 segmentos de texto (ST), dos quais 1.092 foram efetivamente classificados, correspondendo a 90,7% de aproveitamento do corpus. Esse percentual é considerado elevado e superior ao patamar mínimo de 70,0% recomendado para análises de Classificação Hierárquica Descendente (CHD), assegurando a confiabilidade e a robustez dos resultados obtidos (Rodríguez *et al.* 2024; Soares *et al.*, 2018).

Observou-se ainda a presença de 1.135 hápax, correspondentes a 2,7% do total de ocorrências e a 39,8% das formas. Conforme preconizado por Martins *et al.* (2020), o índice de hápax pode ser utilizado como um indicador do nível de saturação do corpus. No presente

estudo, o resultado manteve-se abaixo do limite de 5,0%, indicando uma estrutura lexical estabilizada e um nível de saturação adequado para apreender os principais núcleos de sentido do fenômeno investigado, preservando-se, contudo, a singularidade das experiências individuais reveladas nas narrativas.

Após o processamento inicial, o corpus foi submetido à Classificação Hierárquica Descendente (CHD), que resultou na identificação de cinco classes lexicais, que expressam diferentes núcleos de sentido presentes nos discursos das participantes, conforme ilustrado na figura 3.

Em termos de distribuição dos segmentos classificados, a classe 5 concentrou o maior percentual de ST (30,4%), seguida pela classe 1, com 24,2%, e pela classe 2, com 22,6%. As classes 3 e 4 apresentaram proporções semelhantes, correspondendo a 11,2% e 11,4% dos segmentos de texto, respectivamente. Cada classe foi nomeada a partir do conteúdo semântico predominante em seus segmentos de texto, sendo analisada a seguir, de modo a evidenciar os principais eixos temáticos que estruturam o corpus.

O conjunto do material retido expressa a temática geral “Configurações da liderança universitária”, que engloba a totalidade do corpus e expressa o fenômeno central investigado, reunindo as múltiplas dimensões que conformam a experiência das reitoras nas universidades federais. O dendograma indica a divisão do corpus em dois grandes eixos. A estruturação das classes e eixos apresentada a seguir é fruto de decisões analíticas deliberadas, fundamentadas não apenas no processamento automatizado, mas na seleção de vocábulos com maior força associativa (qui-quadrado – χ^2) e valor preditivo identificados pelo software. A validade e a transparência desta categorização são sustentadas pelo elevado aproveitamento de 90,7% do corpus e pelo índice de hápax de 2,7%, que confirma uma estrutura discursiva estabilizada e apta para a interpretação qualitativa.

De um lado, encontra-se o Eixo 1 (Trajetórias de constituição da legitimidade acadêmica), composto exclusivamente pela Classe 1 (Trajetórias acadêmicas e profissionais). Esse eixo reúne os segmentos relacionados à formação, ao ingresso na carreira docente, à progressão acadêmica e à consolidação profissional. Trata-se do percurso anterior ao exercício da reitoria, no qual se constrói a legitimidade institucional que possibilita a ascensão ao cargo. A Análise Fatorial de Correspondência (AFC) valida tecnicamente essa separação ao evidenciar o isolamento da Classe 1 no plano fatorial, confirmando que o discurso sobre a formação e a maturação docente constitui uma dimensão analítica distinta e independente daquelas relacionadas ao exercício direto do mandato.

De outro lado, situa-se o Eixo 2 (Vivências da reitoria), que congrega as Classes 2, 3, 4 e 5, reunindo os conteúdos discursivos diretamente vinculados ao exercício da liderança universitária. No interior desse segundo eixo, as classes mantêm articulações internas, mas permanecem integradas em um mesmo campo temático, o que foi validado visual e estatisticamente pela AFC ao demonstrar a proximidade espacial entre estes núcleos de sentido. A Classe 2 (Gestão universitária e política institucional) aborda os aspectos formais da administração, os processos decisórios e a atuação político-institucional. A Classe 3 (Interlocução institucional e articulações externas) enfatiza as mediações políticas, as relações com atores externos e a exposição pública da dirigente. A Classe 4 (Gênero, desigualdades estruturais e enfrentamento ao machismo institucional) evidencia os constrangimentos estruturais que atravessam o exercício da liderança feminina. Por fim, a Classe 5 (Dimensão subjetiva da liderança e relações interpessoais) explicita os impactos emocionais, relacionais e a sobrecarga associada ao cargo.

Assim, a CHD revela uma organização que parte das trajetórias formativas (Classe 1), avança para as vivências institucionais do exercício da reitoria (Classe 2) e, progressivamente, explicita suas dimensões políticas, estruturais e subjetivas (Classes 3, 4 e 5), culminando na centralidade dos desafios estruturais e subjetivos que atravessam a liderança universitária feminina.

Figura 3 – Classificação Hierárquica Descendente



Fonte: Dados da pesquisa examinados pelo software IRAMUTEQ, 2026.

7.4.1.1

Classe 1 – Trajetórias acadêmicas e profissionais

A Classe 1 concentrou 265 segmentos de texto classificados no corpus. Este núcleo de sentido dedica-se a evidenciar os processos de construção das trajetórias docentes que antecedem a ascensão ao cargo de reitora. O foco recai sobre as trajetórias formativas e o ingresso na carreira docente universitária.

O vocabulário mais representativo desta classe inclui termos como voltar, concluir, pós-graduação, mestrado, doutorado, professor, concurso, tese, aula, entrar, terminar e carreira. As palavras revelam a centralidade da titulação acadêmica e dos concursos públicos como etapas fundamentais da carreira profissional, indicando que o percurso das gestoras é marcado por uma progressão contínua na pós-graduação *stricto sensu*, em que a obtenção dos títulos de mestre e doutor se configura como alicerce para o ingresso na carreira docente. O exercício da gestão máxima universitária é, em regra, o ápice de uma trajetória de maturação institucional de longa duração.

As narrativas revelam trajetórias em que a entrada na carreira docente ocorreu de forma precoce e, muitas vezes, concomitante à titulação, evidenciando a sobreposição entre formação acadêmica e exercício da docência no ensino superior, ainda durante o mestrado ou doutorado, conforme ilustrado nos segmentos de texto a seguir apresentados:

Logo que eu terminei o mestrado, eu já comecei a dar aulas, assim. E aí, no meio do doutorado, faltava um ano pra terminar o doutorado, eu fiz o concurso pra [nome da universidade], mas eu já dava aulas ali na Fundação de Cardiologia, assim, pra residência. (Entrevistada 1)

No último ano da graduação já tava no mestrado e o meu intuito era ser professora em dedicação exclusiva e pesquisadora, né? Então eu terminei o mestrado, abriu um concurso para auxiliar e eu fiz. Passei, e portanto esse ano eu tenho 35 anos como docente e já podia estar aposentada desde 2018. Porque eu antes dava aula em universidades privadas à noite durante o mestrado. Enfim, e fiz o doutorado já como professora e sempre sendo chamada a cargos de representação. (Entrevistada 5)

As falas das entrevistadas ressaltam a dedicação contínua, a realização de concursos e a mobilidade institucional como estratégias de permanência e acesso na universidade, indicando que a formação acadêmica ao longo do tempo constitui base essencial para o reconhecimento e a legitimidade profissional, como destacado nas falas apresentadas:

Depois fiz o mestrado, fui trabalhar como arquiteta para ver como era o mercado da arquitetura antes de eu decidir que eu queria mesmo ir pro doutorado para ser professora. Fui pro doutorado. (Entrevistada 7)

Eu fui aprovada nesse concurso e logo quando eu entrei na universidade, acho que no primeiro ano, tinha um plano de afastamento pra mestrado e doutorado. [...]Eu me inscrevi e, como eu fui aprovada na Unicamp, eu fui a primeira a sair. Então, eu fiquei

na universidade, acho que menos de um ano, e já saí pra mestrado e doutorado direto, e depois voltei. (Entrevistada 2)

A minha carreira acadêmica, então, ela sempre teve esse tipo de padrão, acadêmico, administrativo, orientei graduação, mestrado, doutorado, mas sempre me revezando nas atividades acadêmicas e administrativas (Entrevistada 4)

Um aspecto central discutido nesta classe é o entrelaçamento entre a vida profissional e as demandas da vida privada, especialmente no que tange à maternidade e à organização familiar durante o período de formação. Um dos períodos de maior exigência para a progressão na carreira (a obtenção do doutorado) coincide frequentemente com a idade fértil e os anos iniciais da criação dos filhos, o que impõe às mulheres um ritmo diferenciado ou a necessidade de redes de apoio robustas para evitar o abandono da trajetória acadêmica, como exposto:

Mas, enfim, minha mãe foi o grande esteio de apoio em tudo. Porque quando eu me separo, eu volto pra casa dela. E foi a fase em que eu fui pro mestrado e ela ficava (Entrevistada 6)

Eu tinha uma estrutura familiar que me apoiou pra sair pro mestrado pro doutorado e depois voltar mas isso não é comum eu acho que as mulheres vêm numa carreira quase igual até você se graduar. [...] E aí, quando eu me afastei pra fazer mestrado e doutorado, eu consegui ir pra Campinas, por exemplo, com meu ex-marido, com criança pequena, com babá e tudo. (Entrevistada 2)

Defendi o mestrado em fevereiro de 1993. Eu já estava grávida da minha segunda filha e emendei o doutorado com a minha filha. Nessa altura, eu já estava acostumada a estudar com filho pequeno, então para mim já era ok. [...] Quando eu voltei do doutorado, cheio de artigo para publicar, aquela coisa, mas aí assumi a coordenação de graduação de geologia com uma reforma curricular e aí foi essa confusão com criança pequena, administração, carreira acadêmica e isso foi uma constante na minha carreira (Entrevistada 4)

A carga mental e o esforço cognitivo invisível de organização familiar acompanham as docentes mesmo em estágios avançados, sendo necessário, por vezes, adiar projetos pessoais em favor da competitividade acadêmica. O relato abaixo ilustra essas tensões e a importância do suporte familiar:

Além disso, quando eu qualifiquei a tese, eu decidi que eu queria ser mãe, porque eu via muitas amigas que estavam terminando o doutorado e com muita dificuldade de ter filho, porque ficaram esperando, esperando, esperando, né? Eu tava com 30 anos, eu ainda tinha tempo e eu tinha ideia disso, mas eu decidi que era o momento, enfim, né? Então, acabei engravidando ali em seguida e tive a [nome da filha] no meio do doutorado, né? (Entrevistada 7)

Dessa forma, a Classe 1 demonstra que a consolidação profissional das reitoras exigiu não apenas excelência acadêmica, mas a capacidade de navegar por estruturas de carreira lineares que desconsideram as especificidades das trajetórias femininas. A legitimidade política para ocupar o topo da hierarquia institucional é, portanto, construída sobre um sólido acúmulo de capital científico e administrativo angariado ao longo de décadas. No entanto, Caçula *et al.*

(2022) questionam essa suposta neutralidade da progressão acadêmica ao evidenciar que a carreira docente é estruturada sobre um “modelo masculino”, que exige disponibilidade integral e relações competitivas frequentemente incompatíveis com a realidade biológica e social de muitas mulheres. Esse cenário alimenta o fenômeno do *leaky pipeline* (vazamento da tubulação), no qual a participação feminina reduz-se drasticamente conforme a carreira progride, especialmente após o doutorado e o advento da maternidade, evidenciando que a excelência acadêmica, por si só, não garante condições equânimes de crescimento profissional (Bonelli, 2021; Carvalho, 2021).

Nesse sentido, o acúmulo de capital simbólico necessário para a gestão máxima ocorre em um campo onde há uma barreira invisível que, embora superada por reitoras, ainda mantém a maioria das mulheres confinadas a cargos de menor prestígio ou posições auxiliares na hierarquia de poder (Almeida; Almeida; Amorim, 2021). Portanto, a consolidação profissional dessas gestoras deve ser compreendida não apenas como uma conquista individual de mérito, mas como um ato político de resistência em um sistema que ainda naturaliza a subalternidade feminina.

7.4.1.2 *Classe 2 – Gestão universitária e política institucional*

A Classe 2 concentrou 247 segmentos de texto classificados no corpus. Este núcleo de sentido dedica-se à descrição do exercício administrativo e político dentro das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), evidenciando as etapas intermediárias de gestão que precedem a reitoria e as tensões inerentes aos processos decisórios e eleitorais.

O vocabulário mais representativo desta classe inclui termos como universidade, eleição, chapa, estudante, movimento, assistência, planejamento, voto, comunidade, projeto e gestão. Os relatos evidenciam experiências de gestão entrelaçadas por disputas políticas, limitações administrativas e processos eleitorais internos. As entrevistadas descrevem a universidade como um espaço de negociação constante, no qual decisões institucionais impactam diretamente o cotidiano acadêmico e as políticas de permanência estudantil. Essa classe revela a dimensão política da gestão universitária, destacando a atuação em pró-reitorias e conselhos como espaços estratégicos de intervenção e transformação institucional.

Um eixo central desta classe refere-se às políticas de assistência estudantil, percebidas como um pilar de sustentação da universidade pública. Os discursos revelam uma preocupação ética e política com a manutenção e ampliação de bolsas e auxílios, frequentemente em oposição a visões puramente burocráticas da gestão, como destacado:

É um papel social da universidade. Assistência estudantil não é um adendo, nem é um privilégio dos estudantes, como disseram. Uma coisa que a gente realizou no segundo mês foi acabar com a contrapartida laboral dos estudantes. Os estudantes da [nome da universidade] para receber a bolsa de assistência estudantil que antes tinha que trabalhar em setores diversos da universidade. A gente tirou isso. Os técnicos me odiaram porque adoravam esse braço, essa mão de obra gratuita, né? (Entrevistada 6)

[...] assistência estudantil, você não consegue atender toda. A necessidade é muito justa dos estudantes, mas isso gera muitas vezes frustração, embates, greves também. (Entrevistada 4)

Conforme exemplificado nos trechos abaixo, a formação profissional e as trajetórias de identidade das gestoras atuam como bússolas éticas na condução da política institucional. A expertise técnica oriunda de áreas como o Serviço Social ou a vivência em pautas de inclusão étnico-racial conferem legitimidade e prioridade a determinadas agendas de gestão, explicitadas pelas entrevistadas:

Por eu ser assistente social, compreender a necessidade da assistência estudantil para manter as estudantes e os estudantes na universidade. A gente deu muita força; não diminuimos bolsa, ao contrário, mesmo numa conjuntura adversa. (Entrevistada 6)

E aí, com essa perspectiva de estudante indígena, eu fui pra Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. Pra coordenar políticas acadêmicas, mas com foco na inclusão indígena. E aí foi esse foco da inclusão indígena que me alçou, naquele período, pra Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. (Entrevistada 2)

A participação no movimento estudantil e em órgãos colegiados também emerge como um elemento constituinte da trajetória política das reitoras, funcionando como uma escola de formação para a diplomacia e para o enfrentamento institucional, conforme os relatos a seguir apresentados:

Eu participei do primeiro Centro Acadêmico da reorganização, na chapa como estudante. Então, eu tive, vamos dizer, minhas origens muito ligadas ao movimento de igreja, aos movimentos populares. Isso atravessa a minha graduação, aos movimentos estudantis, que também são movimentos sociais. (Entrevistada 6)

Eu era representante do núcleo básico junto ao conselho do Centro de Engenharias, à Câmara de Ensino. Teve o processo de eleição e a gente acabou compondo uma chapa, participamos do processo e vencemos. (Entrevistada 7)

Essa fase da trajetória profissional é caracterizada pelo domínio das regras do jogo institucional, onde o conhecimento profundo da burocracia universitária se alia à capacidade de articulação política para a viabilização de projetos acadêmicos de largo alcance. A palavra "unidade" aparece recorrentemente vinculada à gestão de centros e faculdades, onde a liderança feminina é testada em ambientes muitas vezes masculinizados ou técnicos, como exposto:

[...] porque o Centro de Engenharias era a unidade acadêmica com o maior número de estudantes da universidade. Então, a nossa universidade tinha cerca de 20.000 estudantes, sendo que 2.000 estudantes eram do CEng. [...] Foi uma série de desafios,

né? Uma mulher jovem que não era engenheira na direção da unidade, mas acho que a gente fez avanços significativos. E esses avanços que acabaram sendo avanços significativos aqui no Centro de Engenharias. (Entrevistada 7)

E eu acredito que a Pró-Reitoria de Ensino de Graduação, trabalhar com toda a universidade, em todas as unidades, possibilitou o meu reconhecimento, a minha visibilidade. E aí foi a partir daí que começou a surgir meu nome como possibilidade de ser reitora da [nome da universidade]. (Entrevistada 2)

Primeiro, essa pessoa pra se tornar reitora, deve ter passado por cargos executivos antes, dentro da própria universidade, né? Ter sido diretor de unidade, coordenador de curso de graduação, de pós-graduação. Tem que ter, no mínimo, isso. (Entrevistada 5)

No que tange à política institucional, a Classe 2 destaca a complexidade dos processos eleitorais universitários, congregando termos como "eleição", "chapa" e "turno". As narrativas detalham as coalizões necessárias para a vitória e o respaldo de diferentes segmentos (técnicos, docentes e estudantes), evidenciando que a legitimidade política é construída através de um denso acúmulo de capital institucional. A Entrevistada 3 ilustra essa dinâmica ao descrever a superação de grupos hegemônicos instalados há décadas, ressaltando que a vitória em todos os segmentos não foi isenta de resistências burocráticas, como o não reconhecimento inicial de votos de unidades periféricas:

Eu fui, me candidatei, e tivemos um apoio importante na universidade, dos estudantes, dos técnicos. Ganhamos nos três segmentos. Não foi fácil porque esse grupo que lá estava instalado... Nós ganhamos a eleição no primeiro turno, mas eles não reconheceram os votos de uma unidade nossa, a Escola Técnica de Saúde. [...] Nós ganhamos com 92% dos votos. E depois ele terminou ao longo do tempo reconhecendo todo o trabalho que a gente fez. Acho que foi bom pra universidade e que deu tudo certo. (Entrevistada 3)

Essa trajetória de enfrentamento e resiliência eleitoral também é corroborada pela Entrevistada 4, que pontua como o respeito da comunidade acadêmica é forjado na experiência de gestões anteriores, como a expansão institucional, permitindo vitórias expressivas mesmo após derrotas pretéritas. “Isso me deu um conhecimento e um respeito da comunidade. E aí, em 2016, o então reitor se candidatou a reeleição e eu ganhei dele em primeiro turno. Eu tinha perdido na eleição anterior com 4,0%.” (Entrevistada 4). Por sua vez, a Entrevistada 6 enfatiza que o movimento estudantil atua como um pilar de sustentação política, especialmente quando a plataforma da candidata se contrapõe a visões conservadoras de universidade:

A gente não tinha nenhum laço político, ao contrário, a gente tinha uma perspectiva, uma concepção de universidade totalmente oposta. Aí fui candidata, né, mas com um apoio grande no movimento estudantil. [...] Mas ganhei as eleições de uma forma geral. Mas muito importante dizer que foram os estudantes. Durante os anos que fui reitora, a gente conseguiu, com a assistência estudantil, a gente teve uma grande projeção. (Entrevistada 6)

Ademais, a classe abarca a dimensão da governança e da reforma administrativa, utilizando vocábulos como "criar" e "unidade gestora" para descrever a modernização das estruturas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A descentralização do poder surge como estratégia para otimizar o funcionamento institucional e romper com modelos autocráticos de gestão. A Entrevistada 3 relata a substituição da figura centralizadora do "prefeito universitário" por superintendências especializadas, incluindo pastas voltadas à inclusão e acessibilidade:

Criamos uma superintendência para essa questão, uma coordenação para as pessoas com deficiência. Criamos várias superintendências, descentralizamos o poder. O que tinha na universidade chamava "prefeito universitário", essa pessoa decidia tudo administrativo dentro da universidade. (Entrevistada 3)

A eficácia dessa governança depende, contudo, da capacidade de interlocução com instâncias colegiadas e atores externos, articulando a política social universitária com o financiamento público. Conforme observado nos relatos abaixo apresentados, essa dinâmica manifesta-se na articulação parlamentar direta, no enfrentamento dialógico em conselhos superiores e na criação de frentes regionais de representação institucional:

E eu consegui porque eu articulava muito a bancada federal. Ia só, explicava, enfim. Tivemos uma mobilização: hospital universitário, assistência estudantil, obras, e realizamos uma Bienal na rua muito bonita. (Entrevistada 6)

Eu acho que o principal desafio foi conseguir aprovar as pautas que você defende na universidade junto às instâncias colegiadas. Então, qualquer assunto precisa e deve ser discutido em colegiados. Desde o curso da faculdade, ensino, pesquisa, extensão. (Entrevistada 2)

Então eu assumi a liderança desse projeto e a gente conseguiu criar o FORIPES (Fórum de Reitores das Universidades Públicas e Institutos Federais do Rio Grande do Sul). E eu fui presidente desse fórum durante o período, desde a criação até eu sair da reitoria. (Entrevistada 7)

A Classe 2 revela, portanto, que o exercício da reitoria exige das gestoras um trânsito constante entre a burocracia interna e a esfera parlamentar. Os discursos destacam que a legitimidade para implementar projetos acadêmicos e sociais de largo alcance advém do domínio das "regras do jogo" institucional e da habilidade de negociação em ambientes de alta pressão política. Nesse contexto, a governança universitária é descrita como um campo de disputas em que a transparência e a construção de coalizões plurais são fundamentais para garantir a autonomia e os recursos necessários à manutenção das Instituições Federais de Ensino Superior.

Embora as trajetórias de gestão em pró-reitorias e conselhos sejam descritas como espaços de maturação, as mulheres enfrentam barreiras estruturais invisíveis que dificultam o

acesso aos cargos de maior prestígio e tomada de decisão (Almeida; Almeida; Amorim, 2021). Relatos indicam que, para ocupar esses espaços, as gestoras muitas vezes sentem a necessidade de abandonar traços de sua feminilidade para se ajustarem a um ideal de liderança masculino, pautado na virilidade e na segurança (Aranha; Silva, 2023). Além disso, observa-se que os cargos de gestão ocupados por mulheres tendem a ser aqueles associados ao "trabalho braçal" e operacional das coordenações adjuntas, enquanto o "primeiro escalão" político e as comissões de maior peso permanecem majoritariamente sob domínio masculino (Fernandes, 2021). Adicionalmente, a ascensão feminina à gestão máxima ocorre, por vezes, sob a dinâmica do "penhasco de vidro", onde mulheres são convocadas para "arrumar a casa" apenas em momentos de crise institucional ou ameaça legal, ocupando posições de alta pressão política em que a visibilidade do mérito é substituída pela necessidade de gestão de conflitos (Bonelli, 2021).

7.4.1.3 *Classe 3 – Interlocução institucional e articulações externas*

A Classe 3, com 123 segmentos de texto, afasta-se das dinâmicas internas de gestão (foco da classe anterior) para concentrar-se na esfera macro-institucional. Ela evidencia a interface da reitoria com instâncias externas à universidade, descrevendo o papel das reitoras como representantes das Instituições Federais de Ensino Superior perante órgãos governamentais, entidades de classe e representantes políticos. Os relatos revelam que a presença nesses espaços exige capacidade de diálogo, articulação política e resistência, apontando que a gestão universitária ultrapassa os limites internos da instituição e se conecta a áreas mais amplas de poder e decisão.

O vocabulário mais representativo desta classe inclui termos como reunião, entrevista, deputado, MEC, documento, ANDIFES, ministro, parlamentar, articulação e solidariedade. A análise lexical indica que o exercício da reitoria exige uma inserção qualificada no cenário político nacional, em que a defesa da autonomia universitária e a busca por recursos orçamentários demandam habilidades diplomáticas e resiliência frente a contextos de crise. Essa dimensão da liderança é marcada por um trânsito constante entre a burocracia técnica e a negociação política de alto nível.

Os segmentos de texto revelam experiências relacionadas à participação em reuniões institucionais, às articulações políticas e à construção de estratégias coletivas para enfrentar impasses administrativos, ao mesmo tempo em que evidenciam o estranhamento inicial e os desafios de gênero vivenciados pelas reitoras em espaços de poder tradicionalmente

masculinizados, como as reuniões da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes). A Entrevistada 1 relata essa percepção de isolamento ao ingressar nesses ambientes:

Eu lembro que a primeira reunião da Andifes, eu cheguei lá, e naquela época tinham bem poucas reitoras, né? Tinha um monte de homem de gravata, e eu pensei: “Eu sou meio bicho-grilo, assim. Eu sou muito pirralha, muito fora da curva. Não vou me adaptar aqui, sei lá.” E aí acho que duas, três reuniões depois, outras reitoras me acolheram super bem, foi muito legal. (Entrevistada 1)

Outro eixo fundamental desta classe refere-se à articulação parlamentar necessária para a manutenção financeira e institucional das universidades, especialmente em conjunturas de cortes orçamentários. A atuação das reitoras é descrita como uma "mobilização" constante junto à bancada federal e ministérios, evidenciando que o financiamento público é fruto de uma disputa política ativa. A Entrevistada 6 exemplifica essa dinâmica, afirmando: “A gente fez uma audiência pública, chamei os outros reitores de outras universidades aqui, das públicas. Chamei deputado, chamei os poderes locais para defender a universidade” (Entrevistada 6).

Ademais, a Classe 3 abarca o papel de mediação pública em momentos de crise democrática e institucional. A Entrevistada 6 exemplifica esse tipo de atuação ao relatar a elaboração de notas públicas de solidariedade em resposta a episódios de perseguição e criminalização de dirigentes universitários: “A gente fazia nota pública. Por exemplo, o Jaime quando foi preso, fiz uma nota de solidariedade. Quando outro reitor, com o Cancelier, nota” (Entrevistada 6).

Os relatos evidenciam que esse papel de mediação pública e de posicionamento institucional expôs as reitoras a perseguições políticas diretas e recorrentes, materializadas em enfrentamentos públicos, pressões de agentes governamentais e tentativas de intimidação no exercício do cargo. As narrativas indicam que tais ataques extrapolaram o plano institucional e assumiram contornos pessoais, revelando o grau de vulnerabilidade das gestoras ao se posicionarem em defesa da autonomia universitária, de princípios democráticos e de pautas sensíveis no contexto de acirramento político, como ilustram os depoimentos a seguir:

Recebi perseguição quando fui contra a lei. Fui representando a ANDIFES porque eu me coloquei e aceitaram no Supremo Tribunal contra a lei que iam criar do partido livre, a escola livre, escola sem partido. [...] Teve um conflito de três ministérios e assim enfrentei todos eles, né? Eu lembro que veio um interventor, me trancou numa sala porque ele queria conversar só e eu fui. Mas assim, ele tentou me assediar, foi assim de confronto, sabe? (Entrevistada 6)

Então, foi bastante difícil. Eu recebi ataque. Não dele, mas do Ministro da Educação, de deputados, enfim. Esses ataques externos foram bem fortes, e o que me segurava era justamente a estrutura acadêmica interna. (Entrevistada 2)

Por fim, a classe evidencia o impacto dessa interlocução externa na vida privada das gestoras, pontuando a alta frequência de viagens a Brasília e o tempo despendido em conselhos administrativos nacionais, o que tensiona a conciliação com o convívio familiar e as redes de cuidado pessoal, como exposto:

E as minhas filhas, toda vez que querem me irritar, dizem: “Você não ia na reunião da minha escola.” Falo: “Não, mas eu fui a todas! Talvez eu não tenha ido a uma, e é essa que vocês lembram.” (Entrevistada 5)

Uma vez pra reunião de todos os reitores, uma vez pra reunião do Conselho Administrativo da EBSEH, que era mensal, e outra vez ia pro MEC, pro MCTI, pra algum local. Então não era fácil, né? (Entrevistada 3)

Principalmente quando tinha reunião de conselho superior e eram temas bem polêmicos, né? Então, pra eu me preparar, até ver minha fala, meu discurso, geralmente eu tinha que levar pra casa. (Entrevistada 2)

Em síntese, a Classe 3 evidencia que a interlocução institucional externa constitui uma dimensão central e desgastante do exercício da reitoria, exigindo das gestoras forte capacidade de articulação política, exposição pública e enfrentamento direto a pressões e perseguições em contextos de instabilidade democrática.

Entretanto, o trânsito macroinstitucional, descrito na Classe 3, ocorre em um campo de poder que, historicamente, vincula a esfera pública e a representação política ao polo masculino, estabelecendo a universidade como um espaço de domínio masculino. Conforme Grangeiro e Militão (2021), a ascensão feminina a esses postos de alta gerência e sua interlocução com o cenário político nacional são dificultadas por redes de relacionamento majoritariamente masculinas, que operam como barreiras invisíveis, impedindo que a legitimidade dessas gestoras seja plenamente reconhecida perante atores governamentais e parlamentares. Esse isolamento é agravado pelas armadilhas simbólicas enfrentadas por mulheres em cargos de prestígio, as quais são frequentemente compelidas a emular padrões de liderança baseados na agressividade e na segurança viril para obterem credibilidade em instâncias como a ANDIFES ou o Congresso Nacional (Almeida; Almeida; Amorim, 2021; Aranha; Silva, 2023).

Dessa forma, o "estranhamento" e as tensões relatadas pelas gestoras não são meramente circunstanciais, mas fruto de uma estrutura acadêmico-política que preserva códigos e culturas masculinas, tratando a presença feminina no topo da pirâmide institucional como uma incursão em território estrangeiro (Bonelli, 2021; Fernandes, 2021).

7.4.1.4 Classe 4 – Gênero, desigualdades estruturais e enfrentamento ao machismo institucional

A Classe 4 correspondeu a 125 segmentos de texto classificados no corpus. Este núcleo de sentido dedica-se a denunciar as barreiras invisíveis e os regimes de desigualdade que permeiam a trajetória das reitoras, extrapolando a dimensão administrativa para focar nas tensões de poder geradas que moldam as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A partir das falas, é possível perceber as percepções das entrevistadas sobre as desigualdades de gênero no interior da universidade e nos espaços de poder acadêmico.

O vocabulário mais representativo desta classe inclui termos como gênero, mulher, homem, machismo, equidade, racismo, feminista, barreira, enfrentar e estrutura. Os relatos evidenciam que a atuação feminina em cargos de liderança é perpassada por barreiras simbólicas e estruturais, como o machismo institucionalizado e a sub-representação de mulheres nos espaços decisórios. As entrevistadas refletem criticamente sobre a necessidade de políticas de equidade e ações afirmativas, apontando que as desigualdades de gênero demandam enfrentamento político e institucional contínuo.

A análise lexical demonstra que os discursos das gestoras estão fundamentados em uma percepção crítica sobre as estruturas de poder, as quais, embora formalmente impessoais, operam sob uma lógica masculinizada, que exige das mulheres uma constante prova de competência e disponibilidade, como pode ser observado nos seguintes segmentos de texto:

É como se as pessoas não conhecessem, entende? Porque é mais forte. E mulheres agem assim, não são só homens. É mais porque é estruturante, né? É um machismo. Como tem o racismo estrutural, tem o machismo que é estrutural (Entrevistada 5)

Olha, as barreiras, como eu falei, são estruturais, não são históricas, né? E é preciso organização de certa forma (Entrevistada 6)

A ponto de um professor homem achar que pode falar por mim numa sessão de conselho. Então eu acho que é como se a gente estivesse sempre carregando umas pedras a mais, assim, sabe? Na corrida. (Entrevistada 1)

As narrativas também indicam que o machismo não se manifesta apenas em episódios isolados, mas como um padrão recorrente de deslegitimação, que inclui questionamentos constantes à autoridade feminina, violências simbólicas, ataques pessoais e expectativas diferenciadas em relação às mulheres que ocupam cargos de poder. Como afirma a Entrevistada 7, “O homem, como ela te colocou, não. Ele chegou lá e tá lá. E era isso. E ninguém questiona. Se torna algo inquestionável. A mulher passa por questionamentos ao longo de todo o período”.

Ademais, é possível perceber de forma explícita a violência política de gênero, associada a contextos de acirramento ideológico e de perseguição institucional. As gestoras relatam a ocorrência de violência política de gênero, caracterizada por ataques que visam desestabilizar a liderança feminina. A Entrevistada 6 associa tais ataques a uma sociedade “machista, misógina”, relatando inclusive episódios de traição política por parte de aliados próximos. Essas experiências reforçam a percepção de que o exercício da reitoria, para as mulheres, implica um custo adicional de exposição e vulnerabilidade, como exposto:

Foi muito, muito difícil. Teve épocas. E tem aquela questão que acho que todo mundo vai te contar, que é a violência política de gênero, né? Tem uma hora que a gente é atacada de um jeito muito baixo, muito cruel, muito covarde. (Entrevistada 1)

A questão de gênero é bastante difícil, né? Numa sociedade machista, misógina. Muito difícil, muito difícil. Eu tive um vice-reitor que num primeiro momento foi muito companheiro, mas depois ele me traiu. (Entrevistada 6)

Apesar dessas políticas, a gente ainda tem condições desfavoráveis em relação aos homens, né? E principalmente aos homens brancos, né? Então eu não tenho dúvida de que isso ainda existe. (Entrevistada 4)

Ao mesmo tempo, a classe evidencia estratégias de enfrentamento coletivo e político diante dessas desigualdades. As entrevistadas destacam a importância da organização entre mulheres, da construção de equipes majoritariamente femininas e do apoio mútuo como formas de resistência. A Entrevistada 6 observa que “do ponto de vista de gênero a gente era muito forte”, ressaltando a atuação conjunta de pró-reitoras e assessoras próximas à gestão, como citado:

A gente tinha um grupo de mulheres muito, vamos dizer, ativo, do ponto de vista de posicionamento, né? A assessoria do gabinete eram mulheres e homens. Mas muitas mulheres sempre estavam perto de mim, me acompanhavam em tudo. Enfim, as pró-reitoras, a maioria eram mulheres, né? Três com muito destaque do ponto de vista político e efetivamente muito próximo a mim também do ponto de vista político (Entrevistada 6)

A minha principal estratégia era a união, a colaboração (Entrevistada 1)

Emergem ainda reflexões sobre a necessidade de políticas institucionais de equidade, como cotas de gênero e critérios diferenciados de avaliação da produção científica, especialmente em contextos atravessados pela maternidade.

Acho que a gente ainda precisa estabelecer cotas para ter a equidade no mesmo percentual que a gente tem na sociedade. E aí pode ser vários tipos, né? (Entrevistada 4)

Olha, a mulher que teve filho, a produção científica dela tem que ser analisada não no mesmo período do homem, mas com dois anos a mais ou três anos a mais (Entrevistada 5)

Assim, a Classe 4 revela que a trajetória das reitoras é atravessada por um labirinto de obstáculos simbólicos e materiais que só podem ser superados por meio de uma postura combativa e da implementação de políticas públicas transversais comprometidas com a justiça social.

Sob a lente dos regimes de desigualdade, as estruturas institucionais não são neutras, mas sim o resultado de práticas e significados que produzem e mantêm assimetrias de classe, gênero e raça dentro das organizações (Ferreira; Teixeira, 2022). Esse machismo institucionalizado impõe às gestoras a necessidade de confrontar o modelo de "trabalhador ideal", fundamentado na disponibilidade integral e na ausência de responsabilidades domésticas, o que desfavorece sistematicamente as mulheres.

Assim, conforme o nível hierárquico avança, manifesta-se o "efeito tesoura", no qual a participação feminina é reduzida drasticamente em postos de maior prestígio e poder, evidenciando que a ascensão à reitoria não elimina a desconfiança sobre a competência e a autoridade feminina (Nascimento *et al.*, 2023; Silveira, 2025). Além disso, a ausência histórica de políticas institucionais de proteção à maternidade nos processos de avaliação acadêmica gera uma "lacuna de produção no Lattes", penalizando as trajetórias de maturação científica de docentes que almejam cargos de liderança (Caçula *et al.*, 2022).

A formação de equipes femininas e redes de apoio mútuo configura-se como uma estratégia de "contramemória", que busca desestabilizar o pacto da branquitude e o binarismo de gênero que historicamente confinam as mulheres a cargos de menor visibilidade política (Furlin, 2021). Entretanto, para que essa resistência não resulte em esgotamento profissional ou adoecimento mental, é imperativo que as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) avancem na institucionalização de medidas que transponham as barreiras do currículo oculto e da segregação vertical (Duarte; Finco, 2024).

7.4.1.5 Classe 5 – Dimensão subjetiva da liderança e relações interpessoais

A Classe 5 configura-se como o maior agrupamento temático da pesquisa, concentrando 332 segmentos de texto classificados no corpus. Este núcleo de sentido desloca o olhar das estruturas burocráticas para a experiência intrínseca do exercício do cargo, revelando os impactos emocionais, os desafios à saúde e a centralidade das redes de apoio na trajetória das reitoras.

O vocabulário mais representativo inclui termos como pessoa, tranquilo, liderança, apoio, saúde, sofrer, rede, ouvir, aprender, entender, mulher, cargo, ocupar, pensar e chegar. A

análise lexical sugere que o exercício da reitoria é percebido como uma experiência de amadurecimento pessoal e profissional contínuo, marcada por um aprendizado que ultrapassa a competência técnica e exige o manejo de sensibilidades e conflitos interpessoais.

As narrativas destacam a solidão decisória e a expectativa permanente de posicionamento público como uma característica marcante do cargo. Embora as gestoras contem com equipes, a tomada de decisão final é descrita como um fardo solitário, simbolizado pela metáfora do "peso da caneta", como destacado:

Quando uma pessoa já foi vice ou já foi pró-reitor, é muito mais tranquilo, né? Mesmo assim, o lugar de reitora é muito solitário. Tem uma hora que o peso da caneta é muito grande, então tem coisa que a gente quer fazer e não pode. [...] E as pessoas não entendem isso, né? É o CPF da gente, assim. Então, é muito solitário, muito difícil, precisa muita comunicação. (Entrevistada 1)

Em geral, esperam um posicionamento teu enquanto liderança da instituição, né? A tua fala é a fala da instituição e as pessoas não querem ouvir outras pessoas. Querem ouvir a pessoa que tá ocupando o cargo de reitor ou reitora, né? (Entrevistada 7)

A reitoria impõe um isolamento institucional que não era sentido em cargos intermediários, gerando sentimentos de desgaste, exaustão e sofrimento emocional, intensificados por ataques pessoais e pela dificuldade de separar a vida privada do exercício do cargo, como exemplificado pela Entrevistada 1: “Aí chega uma hora que tu já tá acabada, já tá com a tua vida, assim, totalmente dedicada pra aquilo, e ainda vem alguma pessoa covarde, te ataca, assim, de uma forma muito, muito cruel mesmo” (Entrevistada 1).

Um eixo crítico nesta classe refere-se aos impactos do cargo na saúde física e mental das gestoras. O ritmo exaustivo de trabalho, a alta frequência de viagens e a pressão política constante resultam em processos de sofrimento e desgaste, muitas vezes intensificados por conjunturas adversas. Ademais, a dificuldade em manter regularidade em exercícios físicos e cuidados básicos de saúde é apontada como um prejuízo direto da função. A Entrevistada 5 explica: “E a gente viaja muito, representando o atual governo, o que me deixa muito honrada, mas me impede de ter regularidade no exercício físico. Então, é mais difícil a gente manter a saúde, né?”.

No que tange aos modelos de liderança, a Classe 5 evidencia a tensão entre as expectativas sociais de gênero e a autoridade institucional. As reitoras relatam a necessidade de navegar entre o afeto e a firmeza, desconstruindo o estereótipo de que uma liderança "meiga" ou "delicada" carece de vigor administrativo, como relatado pela entrevistada 1:

Se eu quiser ser como eu sou. Que eu sou totalmente, né, delicadinha e tal. De certa forma, eu acho que eu tenho características muito femininas também, eu posso. Mas, se eu quiser ser dura. [...] Por exemplo, as principais críticas que eu recebia eram:

“Ah, é muito boazinha, ah, só sabe fazer coraçãozinho.” Aí até que as pessoas perceberam que, no fim, eu era super firme, falava o que eu queria. (Entrevistada 1)

A referida entrevistada ainda destaca que, após um período inicial de críticas, a comunidade passa a reconhecer a firmeza por trás do acolhimento:

Porque as pessoas acreditaram no meu trabalho e ainda votaram de novo, né? Então é um voto de confiança, assim. A gente já fica mais tranquila também, já tem muito mais experiência, já sabe pra onde tá, já tá fazendo, os projetos já estão começando a acontecer (Entrevistada 1)

Ao mesmo tempo, a classe evidencia estratégias de aprendizado relacional e construção de estilos próprios de liderança, baseados na escuta, na mediação e na valorização do trabalho coletivo, conforme os segmentos de texto abaixo apresentados:

É isso, de valorizar a fala. São coisas muito simbólicas, assim, né? No nosso caso, não era muito difícil porque a gente tinha uma universidade com uma maioria de mulheres, né? [...] Então, a gente fez um grupo muito legal, muito diverso, e eu era chefe naquela época. Então, essa capacidade de conversar com todo mundo, de todas as áreas. De pensar também, eu acho, na realidade, né, na universidade socialmente referenciada. Todas essas coisas eu acho que vão agregando (Entrevistada 1)

Eu acredito que a estratégia é essa, principalmente nos tempos de hoje: ouvir, ouvir, ouvir para depois argumentar. (Entrevistada 2)

As entrevistadas destacam que liderar não significa necessariamente adotar posturas autoritárias ou masculinizadas, mas encontrar formas de exercer autoridade preservando traços pessoais e afetivos.

Eu acho, talvez o conselho, assim, esse é bem pessoal, é bem afetivo, sabe? De não deixar de ser quem se é. De não deixar o afeto de lado. Por exemplo, eu sou uma pessoa que sou muito pro lado meigo. [...] Entender que a gente não tava sozinho, né? Entender que o ataque nem era pessoal. A gente leva muito pro lado pessoal, mas não é pessoal, são pessoas em sofrimento também. (Entrevistada 1)

A classe sublinha a grande importância das redes de apoio, profissionais e pessoais, para a sustentação das trajetórias. A construção de um "coletivo" de gestão e a presença de mais mulheres no primeiro escalão emergem como estratégias de sobrevivência institucional, como destacado:

Eu, particularmente, tive essa estratégia de ter mais mulheres na gestão. Isso me ajudou bastante. Não quer dizer que é suficiente, mas eu acredito na representatividade. Quando as mulheres veem outras mulheres em cargos de liderança, eu acho isso muito importante. (Entrevistada 2)

Eu tinha consciência do meu papel com as demais mulheres. E também tive que enfrentar muitas vezes homens que achavam que sabiam mais, que eram mais sabidos. Então, acho que foi uma experiência muito gratificante. (Entrevistada 4)

Por fim, os segmentos revelam que essa dimensão subjetiva está intrinsecamente ligada à sobrecarga mental e emocional do cargo, envolvendo longas jornadas, viagens constantes, dificuldade de cuidar da própria saúde e a necessidade de elaborar estratégias individuais de enfrentamento, como acompanhamento psicológico e práticas de autocuidado. Assim, a Classe 5 evidencia que a liderança universitária feminina é atravessada por um intenso trabalho emocional e cognitivo, frequentemente invisibilizado, mas central para compreender os impactos do exercício da reitoria na vida das gestoras, como exposto:

É difícil. Já é forte demais, assim, já tem que aguentar coisa demais, sabe? Aí chega uma hora que tu já tá acabada, já tá com a tua vida, assim, totalmente dedicada pra aquilo, e ainda vem alguma pessoa covarde, te ataca, assim, de uma forma muito, muito cruel mesmo. [...] No começo a gente até demora pra identificar, né? Acho que eu fui aprendendo a identificar depois. Eu não sentia antes de ser reitora. Nunca tinha sentido o machismo da forma que eu senti na reitoria. (Entrevistada 1)

Essa dimensão subjetiva demonstra que a liderança universitária feminina é construída de forma processual, envolvendo relações interpessoais, reconhecimento mútuo e amadurecimento político. Ao mesmo tempo, a legitimidade das reitoras nas universidades federais é forjada na capacidade de sustentar o bem-estar individual e coletivo frente às pressões estruturais dos regimes de desigualdade, evidenciando que o exercício da gestão ultrapassa as funções administrativas e incorpora a subjetividade que molda as trajetórias das mulheres na universidade.

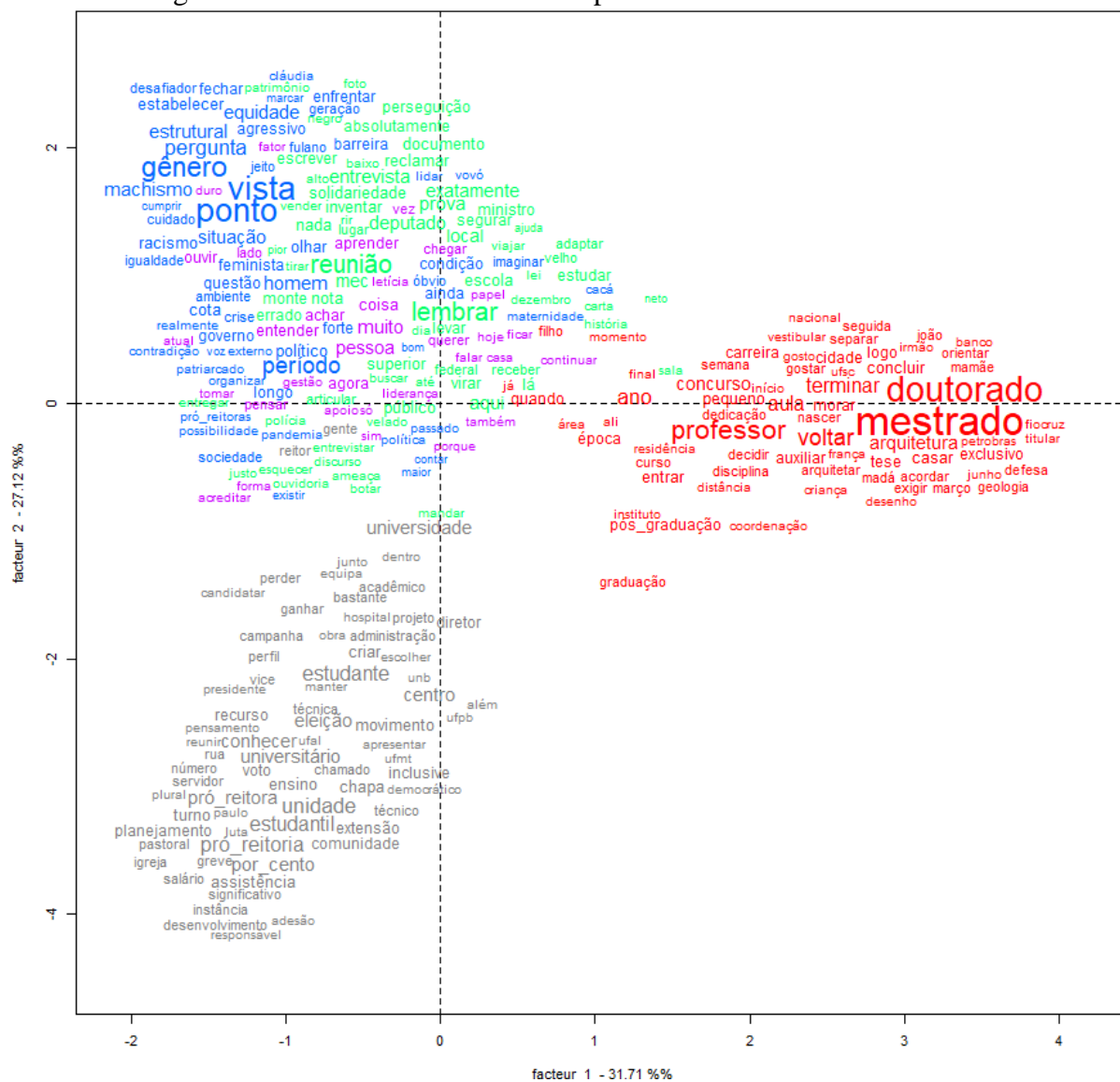
O intenso trabalho emocional e cognitivo mencionado na Classe 5 exige das mulheres o desempenho convincente de um "cuidado institucional" (Bonelli, 2021). Essa administração dos sentimentos visa facilitar o reconhecimento do grupo e garantir o sucesso do empreendimento educativo, mas impõe custos elevados à saúde física e mental, resultando em processos de "esgotamento profissional" vinculados à organização do trabalho acadêmico (Souza *et al.*, 2021). As narrativas de sofrimento e desgaste são agravadas pela lógica da "sociedade 24 horas", em que a exigência de produtividade constante e o cumprimento de metas institucionais levam a um ritmo de trabalho acelerado e a um ciclo vigília-sono irregular, gerando sentimentos de angústia, frustração e a percepção de estar em eterna "dívida profissional".

7.4.2 Análise Fatorial de Correspondência (AFC) do conteúdo das entrevistas

A Análise Fatorial de Correspondência (AFC) evidencia a distribuição das classes obtidas na Classificação Hierárquica Descendente (CHD) no plano fatorial, permitindo observar proximidades e oposições discursivas. Nesse sentido, a organização das classes em

eixos temáticos permite compreender as macro-dimensões das trajetórias das docentes até o topo da hierarquia institucional, conforme apresentado na Figura 4 abaixo:

Figura 4 – Análise Fatorial de Correspondência referente às entrevistas



Fonte: Dados do software IRAMUTEQ, 2026.

No eixo horizontal (Fator 1), observa-se uma polarização entre dois grandes polos discursivos. À direita, concentrada no quadrante direito do gráfico e representada pela cor vermelha, encontra-se a Classe 1 (trajetórias acadêmicas e profissionais), cujo vocabulário é marcado por termos como mestrado, doutorado, professor e concurso. Essa classe expressa a construção progressiva da legitimidade acadêmica que antecede o acesso à reitoria, evidenciando o percurso formativo e a consolidação da carreira docente como condição de possibilidade para a ascensão ao cargo máximo da universidade.

Em oposição, no lado esquerdo do plano fatorial, distribuem-se as demais quatro classes, indicando um deslocamento do foco da formação individual para as dinâmicas institucionais, políticas e subjetivas do exercício da liderança universitária.

No quadrante inferior esquerdo, destacada em cinza, situa-se a Classe 2 (gestão universitária e política institucional). Reunindo termos como eleição, reitoria, universitário, movimento, diretor e gestão, essa classe expressa o universo organizacional e administrativo da universidade. Sua posição mais distante da Classe 1 evidencia a transição entre a legitimidade construída pelas credenciais acadêmicas e aquela produzida no exercício político-institucional da gestão, marcada por disputas, representação e funcionamento das instâncias decisórias.

Já no quadrante superior esquerdo encontram-se três classes semanticamente próximas, porém analiticamente distintas: a) em verde, a Classe 3: interlocução institucional e articulações externas; b) em azul, a Classe 4: gênero, desigualdades estruturais e enfrentamento ao machismo institucional; c) em roxo, a Classe 5: dimensões subjetivas e carga mental da liderança.

A proximidade espacial entre essas três classes não indica fusão temática, mas forte interdependência discursiva. A Classe 3 (verde) ocupa posição intermediária, funcionando como zona de articulação entre gestão e experiência pessoal, ao tratar de mediações políticas, crises institucionais e exposição pública. Em continuidade, a Classe 4 (Azul) desloca o eixo para a leitura estrutural das desigualdades de gênero, enquanto a Classe 5 (roxo) aprofunda essa experiência no plano emocional, relacional e da carga mental, evidenciando os impactos subjetivos do exercício da reitoria.

O fato de essas três classes aparecerem aglutinadas no mesmo quadrante indica que, nos discursos analisados, as articulações institucionais externas (Classe 3), as desigualdades estruturais de gênero (Classe 4) e os efeitos subjetivos do exercício do cargo (Classe 5) emergem como dimensões intrinsecamente conectadas. Trata-se de um campo semântico compartilhado que revela como as relações de poder e os constrangimentos estruturais produzem efeitos concretos na experiência cotidiana da liderança feminina.

Assim, a AFC revela cinco classes, organizadas em três grandes campos interdependentes: a) a construção da legitimidade acadêmica (Classe 1); b) o exercício político-institucional da gestão (Classe 2); c) a experiência ampliada da liderança atravessada por articulações externas, desigualdades de gênero e impactos subjetivos (Classes 3, 4 e 5). A disposição espacial evidencia que os desafios de gênero e os custos emocionais da reitoria não constituem dimensões isoladas, mas se articulam diretamente às práticas institucionais e às relações de poder que estruturam o cotidiano da gestão universitária.

7.4.3 Síntese temática dos resultados das entrevistas

Para consolidar os achados provenientes das narrativas das ex-reitoras e facilitar a compreensão integrada dos fenômenos investigados, apresenta-se nesta seção uma síntese das categorias temáticas identificadas pelo software IRaMuTeQ.

Esta sistematização segue a lógica de organização adotada no marco teórico-conceitual desta dissertação, permitindo uma visão panorâmica das trajetórias, desafios e repercussões do exercício da liderança universitária feminina.

O quadro 6, detalhado abaixo, reúne os núcleos de sentido que estruturaram o discurso das participantes, evidenciando como a construção da legitimidade acadêmica (Eixo 1) se articula com as complexas vivências da reitoria (Eixo 2), sob a égide dos regimes de desigualdade que operam nas instituições federais.

Quadro 6 – Síntese das Categorias Temáticas das Entrevistas

Classe de Sentido	Temática Principal	Descrição e Principais Achados
Classe 1	Trajetórias acadêmicas e profissionais	Revela um processo de maturação institucional de longa duração (média de 20 anos) e elevada titulação (doutorado), em que o ingresso na docência ocorre, muitas vezes, de forma precoce e concomitante à pós-graduação
Classe 2	Gestão universitária e política institucional	Foca na experiência administrativa em cargos intermediários e na assistência estudantil como pilar social, destacando a complexidade das eleições e a necessidade de democratizar o poder
Classe 3	Interlocação institucional e articulações externas	Descreve a atuação perante a ANDIFES, MEC e Poder Legislativo, exigindo defesa da autonomia universitária contra perseguições políticas e ataques externos ao orçamento
Classe 4	Gênero, desigualdades e machismo institucional	Denuncia as barreiras invisíveis e o machismo estrutural, evidenciando a violência política de gênero e a exigência de "sobre-excelência" para a legitimação da autoridade feminina
Classe 5	Dimensão subjetiva e relações interpessoais	Explicita a carga mental, a solidão no "peso da caneta", os impactos severos na saúde física e mental e a importância vital das redes de solidariedade e apoio

Fonte: Elaborado pela autora (2026), com base nos resultados da análise lexical via IRaMuTeQ

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como propósito compreender de que modo o regime de desigualdade nas universidades federais brasileiras afeta a atuação e o bem-estar das reitoras, tomando como referência suas trajetórias acadêmicas, profissionais, pessoais e familiares. A articulação entre revisão integrativa, análise documental e entrevistas semiestruturadas permitiu evidenciar que a presença feminina na reitoria, embora crescente, continua inscrita em um contexto institucional atravessado por assimetrias estruturais, simbólicas e relacionais que condicionam tanto o acesso quanto o exercício da liderança.

Como forma de consolidar as respostas ao problema de pesquisa e demonstrar o alcance das metas estabelecidas, apresenta-se o Quadro 7. Este *framework* sintetiza os principais achados de cada objetivo específico, oferecendo uma visão direta dos impactos dos regimes de desigualdade nas trajetórias das reitoras investigadas.

Quadro 7 – *Framework* de Resposta aos Objetivos Específicos

Objetivo Específico	Síntese dos Resultados Alcançados
<p>Verificar os impactos do regime de desigualdade na carreira docente do magistério superior, com base na literatura nacional recente</p>	<p>A literatura nacional revela que a universidade não é um espaço neutro, reproduzindo machismo estrutural, onde a carreira docente é moldada por um padrão masculino de disponibilidade integral que penaliza a maternidade e o cuidado. O regime de desigualdade manifesta-se por meio de barreiras estruturais e simbólicas que limitam o acesso, a permanência e o exercício da liderança feminina nas universidades federais.</p>
<p>Identificar o perfil acadêmico-institucional e pessoal e familiar das reitoras</p>	<p>O perfil revela mulheres predominantemente brancas (85,7%), com elevado capital acadêmico, trajetórias consolidadas, forte inserção institucional e longa maturação institucional (média de 20 anos), encontrando-se majoritariamente no estágio de "família no meio da vida", com filhos já independentes, evidenciando a exigência de sobrequalificação para acesso ao cargo.</p>

Objetivo Específico	Síntese dos Resultados Alcançados
<p>mapear as principais barreiras enfrentadas pelas reitoras no acesso e exercício de suas funções durante a trajetória de suas carreiras universitárias, bem como as estratégias adotadas por elas para enfrentar o regime de desigualdade;</p>	<p>Predominam barreiras relacionadas à divisão sexual do trabalho, à cultura organizacional masculinizada, à violência política e simbólica, à sub-representação feminina e à exigência de sobre-excelência para legitimação. As reitoras mobilizam estratégias baseadas em redes de apoio, modelos de delegação do cuidado, planejamento de carreira, excelência acadêmica e estilos de liderança colaborativos.</p>
<p>Analisar as dimensões da carga mental associadas ao regime de desigualdade nas trajetórias das reitoras, examinando como essas pressões influenciam sua atuação e seu bem-estar.</p>	<p>A atuação em cargos de liderança implica intensificação da carga mental, com repercussões físicas, emocionais e cognitivas. Ela é marcada pela disponibilidade 24 horas e pela diluição das fronteiras entre o público e o privado ("peso da caneta"). Os desdobramentos incluem adoecimento físico e a necessidade constante de suporte terapêutico para lidar com a culpa e a pressão.</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2026)

Nesse sentido, pode-se concluir que a sub-representação feminina nas reitorias das universidades federais brasileiras não é um fenômeno fortuito, mas sim sistêmico, reflexo de regimes de desigualdade que filtram as trajetórias e penalizam as atividades de cuidado. O regime de desigualdade nas universidades federais brasileiras atua como uma estrutura persistente que condiciona tanto a atuação profissional quanto a integridade física e mental das reitoras. Ao responder ao questionamento central deste estudo, verificou-se que o impacto do gênero na alta gestão universitária manifesta-se como um processo contínuo de desafios que exigem das mulheres um esforço desproporcional para a manutenção de sua legitimidade. Os resultados demonstraram que as barreiras não se limitam ao momento da ascensão ao cargo máximo, mas acompanham toda a trajetória dessas mulheres, manifestando-se na construção da carreira acadêmica, na necessidade de validação constante de sua autoridade, na exposição ampliada a julgamentos e na persistente sobreposição entre responsabilidades profissionais e demandas familiares.

A pesquisa também validou a premissa de Acker (2009) sobre o "trabalhador ideal", evidenciando que as instituições ainda operam sob um padrão de disponibilidade integral que

pressupõe a ausência de encargos domésticos, forçando as gestoras a uma postura de "sobrexcelência" curricular para silenciar preconceitos e provar sua competência intelectual. Esse percurso de ascensão, como demonstrado, está intrinsecamente vinculado ao "modelo da delegação" de Hirata (2015), no qual a viabilidade da liderança feminina depende da transferência do trabalho reprodutivo para outras mulheres, expondo novas clivagens de classe e raça no seio da academia.

Sob a ótica do ciclo de vida familiar de Carter e McGoldrick (1995), os dados revelaram que a reitoria é ocupada majoritariamente por mulheres no estágio de "família no meio da vida", cujos filhos já são independentes, o que confirma que o sistema universitário ainda apresenta barreiras rígidas para lideranças em fase reprodutiva. Quanto à carga mental, os relatos confirmaram a tese da "viscosidade do tempo" de Haicault (1984), manifestada por uma porosidade absoluta entre o público e o privado, onde o "peso da caneta" e a vigilância constante resultam em adoecimento físico e exaustão emocional. Nesse cenário, a carga mental, caracterizada pela impossibilidade de desconexão entre o espaço público e o privado, emerge como dimensão central da experiência das reitoras, afetando diretamente seu bem-estar subjetivo e exigindo estratégias contínuas de organização, antecipação e mediação de conflitos entre diferentes esferas da vida. A exigência de disponibilidade total colide com a responsabilidade histórica pela gestão do lar e do cuidado, que permanece sob o encargo feminino mesmo nos patamares mais altos da hierarquia pública.

Ademais, a trajetória para o topo da carreira universitária é facilitada ou dificultada por marcadores sociais que extrapolam o gênero. A branquitude das reitoras entrevistadas confirma que o regime de desigualdade no poder universitário é filtrado racialmente, tornando o acesso de mulheres negras e pardas ao cargo de dirigente máxima um evento de raridade estatística e de resistência extrema.

Ao mesmo tempo, a pesquisa revelou que, apesar das restrições impostas pelo regime de desigualdade, as reitoras enfrentam diversas barreiras, com destaque para a necessidade permanente de legitimação de sua autoridade em ambientes historicamente masculinizados, a sobrecarga decorrente da articulação entre gestão universitária e responsabilidades familiares, a exposição ampliada a julgamentos e críticas e a persistência de práticas institucionais que naturalizam a centralidade masculina no poder. Essas limitações produzem inúmeros desdobramentos, com reflexos diretos sobre a atuação e o bem-estar das reitoras, especialmente no que se refere ao desgaste emocional, à intensificação da carga mental, à autovigilância constante no exercício da liderança e à redução de espaços de descanso e autocuidado.

Para contrapor essas barreiras, as reitoras procuram construir percursos marcados por resistência e elaboração estratégica, mobilizando redes de apoio, trajetórias acadêmicas consolidadas, experiências prévias em gestão e suporte familiar, que configuram elementos fundamentais para sua permanência e atuação nos cargos de direção. Tais estratégias, contudo, não eliminam as desigualdades estruturais que atravessam o poder universitário, indicando que o enfrentamento do problema ultrapassa iniciativas individuais e demanda transformações institucionais mais amplas, capazes de alterar práticas, culturas organizacionais e critérios de reconhecimento.

A análise lexical dos discursos das reitoras entrevistadas, por meio da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) e da Análise Fatorial de Correspondência (AFC), mostrou-se coerente com os achados da revisão integrativa, uma vez que tanto o material empírico quanto a literatura concentraram suas análises nas relações entre trajetória acadêmica, inserção institucional e desigualdades estruturais. Em função dos resultados da CHD, é possível concluir que os discursos das reitoras se organizam em torno de núcleos temáticos que articulam experiências de gestão, enfrentamento de barreiras institucionais, dimensões subjetivas da liderança e impactos da sobrecarga decorrente da divisão sexual do trabalho, evidenciando que o exercício da reitoria é atravessado simultaneamente por condicionantes estruturais e por estratégias individuais de resistência.

Por sua vez, a análise fatorial revelou a existência de polarizações discursivas que distinguem, de um lado, os elementos objetivos das trajetórias acadêmicas e institucionais e, de outro, as vivências subjetivas associadas à carga mental, à necessidade de legitimação constante e aos efeitos emocionais do exercício do poder. Essa configuração indica que a experiência das reitoras não pode ser compreendida apenas a partir de seus percursos profissionais, mas exige a consideração das dimensões simbólicas e afetivas que estruturam o regime de desigualdade no interior das universidades federais.

Do ponto de vista teórico, esta pesquisa contribui para o avanço das discussões sobre gênero e liderança no ensino superior ao articular, de forma integrada, os conceitos de regimes de desigualdade, divisão sexual do trabalho, ciclo de vida familiar e carga mental. Ao evidenciar como essas dimensões operam de maneira relacional nas trajetórias de reitoras de universidades federais, o estudo amplia a compreensão sobre os mecanismos que sustentam a sub-representação feminina em posições de poder, deslocando a análise de uma perspectiva centrada apenas no acesso para uma abordagem que incorpora também as condições de permanência e os efeitos subjetivos do exercício da liderança. Nesse sentido, a pesquisa contribui para o

refinamento analítico do conceito de regime de desigualdade, ao demonstrar sua manifestação concreta no contexto das instituições de ensino superior brasileiras.

Apesar das contribuições apresentadas, reconhecem-se as limitações analíticas deste estudo. A amostra de entrevistadas, composta por sete ex-reitoras, embora adequada à abordagem qualitativa, não contempla a totalidade das experiências possíveis, estando sujeita a viés de adesão. Além disso, a opção por entrevistar exclusivamente ex-reitoras implica a presença de narrativas retrospectivas, que podem ser influenciadas por processos de ressignificação das experiências vividas. Tais aspectos delimitam o alcance das inferências produzidas, especialmente no que se refere à generalização dos resultados e à diversidade de trajetórias analisadas. O alcance das inferências é delimitado pelo viés de adesão, uma vez que as sete ex-reitoras participantes representam um grupo possivelmente mais sensibilizado pela temática, enquanto a homogeneidade racial da amostra (85,7% de brancas) evidencia que o poder universitário ainda é filtrado pela branquitude, dificultando a análise das vivências específicas de mulheres negras e pardas no topo da gestão. Ademais, a natureza retrospectiva dos relatos de ex-dirigentes pode suavizar conflitos vividos sob a tensão do mandato.

Para desdobramentos de pesquisas futuras, sugere-se, de forma sistemática: 1) o aprofundamento de estudos biográficos focados em reitoras negras e pardas para investigar a interseccionalidade no topo da hierarquia; 2) a análise da percepção de reitores homens sobre as mesmas barreiras, para identificar se há o reconhecimento de privilégios ou a naturalização da disponibilidade ininterrupta; e 3) a avaliação do impacto de políticas de parentalidade efetivas na ascensão de docentes aos conselhos superiores. Conclui-se que a equidade nas universidades federais exige uma reestruturação da cultura organizacional que transcenda a inclusão numérica e combata a violência política de gênero, garantindo que a liderança feminina ocorra com plena preservação da saúde e do bem-estar.

Considera-se necessária uma reestruturação profunda da cultura organizacional, por meio de políticas institucionais comprometidas com a equidade de gênero, com a redistribuição das responsabilidades de cuidado e com a promoção de condições efetivas de bem-estar para mulheres em posições de alta gestão. Ou seja, somente por meio da institucionalização de políticas que reconheçam as especificidades das trajetórias femininas e que combatam a violência política de gênero será possível garantir que a liderança das mulheres no ensino superior ocorra com plena eficácia administrativa e, sobretudo, com a preservação de sua saúde e bem-estar. Essas transformações mostram-se essenciais não apenas para as reitoras, mas para o próprio projeto democrático das universidades públicas brasileiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKER, Joan. **Class questions: feminist answers**. Lanham, Md.: Rowman & Littlefield Publishers, 2006a. (The gender lens series).

ACKER, Joan. From glass ceiling to inequality regimes. **Sociologie du Travail**, Paris, v. 51, n. 2, p. 199-217, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/sdt.16407>. Acesso em: 21 jun. 2024.

ACKER, Joan. Gendered organizations and intersectionality: problems and possibilities. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, [s. l.], v. 31, n. 3, p. 214–224, 2012. Disponível em: <http://www.emerald.com/edi/article/31/3/214-224/91222>. Acesso em: 29 dez. 2025.

ACKER, Joan. Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. **Gender and Society**, [s. l.], v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/189609>. Acesso em: 29 dez. 2025.

ACKER, Joan. Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. **Gender & Society**, [s. l.], v. 20, n. 4, p. 441–464, 2006b. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0891243206289499>. Acesso em: 29 dez. 2025.

ALESP. **Morre aos 93 anos Esther de Figueiredo Ferraz**. São Paulo, 2008. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/noticia/?id=299027>. Acesso em: 29 dez. 2025.

ALI, Rabia; RASHEED, Asma. Women leaders in Pakistani academia: Challenges and opportunities. **Asian Journal of Women's Studies**, [s. l.], v. 27, n. 2, p. 208–231, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/12259276.2021.1924481>. Acesso em: 5 dez. 2025.

ALMEIDA, Dione Alves De; ALMEIDA, Shirley Patrícia Nogueira de Castro e; AMORIM, Mônica Maria Teixeira. As desigualdades de gênero na docência em Matemática no Ensino Superior: uma revisão de literatura a partir de estudos recentes no Brasil. **Revista de Ensino de Ciências e Matemática**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 1–26, 2021. Disponível em: <https://revistaposhmg.cruzeirosul.edu.br/index.php/rencima/article/view/2862>. Acesso em: 28 nov. 2025.

AMARAL, Rodrigo Correia do; LIMA, Rennan Valeriano Silva; CORDEIRO, Maria Eduarda Martins Mendes. Mulheres e Homens na USP e na Escola de Comunicação e Artes, entre 2000 e 2019. **Organicom**, São Paulo, v. 19, n. 40, p. 111–126, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/205769>. Acesso em: 28 nov. 2025.

AMORIM, A. P. **Metodologia do trabalho científico – Conteúdo textual**. Salvador: IMES, 2016. *E-book*.

ANGELAKIS, A.; INWINKL, P.; BERNDT, A.; OZTURKCAN, S.; ZELENANOVA, A.; ROZKOPAL, V. Gender differences in leaders' crisis communication: a sentiment-based analysis of German higher education leaderships' online posts. **Studies in Higher Education**, [s.l.], v. 49, n. 4, p. 609-622, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2246505>. Acesso em 7 abr. 2024.

ARANHA, Maria Fernanda Antunes Rezende; SILVA, Maria Fernandes Gomide Dutra e. Os desafios enfrentados por docentes mulheres em cursos jurídicos: um estudo a partir de Anápolis/GO. **RBSD - Revista Brasileira de Sociologia do Direito**, [s. l.], v. 10, n. 3, p. 38–60, 2023. Disponível em: <https://revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/view/742>. Acesso em: 28 nov. 2025.

ARQUISOLA, Maria Jacinta; RENTSCHLER, Ruth. Gendered in-role behaviours of Indonesian university leaders: Experiences and voices. **Cogent Education**, [s. l.], v. 10, n. 1, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2023.2170106>. Acesso em: 5 dez. 2025.

ASMAMAW, Anteneh T.; SEMELA, Tesfaye. Are African academic women more emotionally intelligent than men? Exploring emotional intelligence, gender, and leadership in higher education. **Heliyon**, [s. l.], v. 9, n. 12, p. 1-11, 2023. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S2405844023101575>. Acesso em: 5 dez. 2025.

AYYILDIZ, Pinar; BANOGLU, Koksall. The leaky pipeline: where ‘exactly’ are these leakages for women leaders in higher education? **School Leadership & Management**, [s. l.], v. 44, n. 2, p. 120–139, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13632434.2024.2323731>. Acesso em: 5 dez. 2025.

AZEVEDO, Luyanne Catarina Lourenço; SACRAMENTO, Ana Cláudia Ramos. Mulheres negras professoras universitárias e suas trajetórias socioespeciais no ensino de Geografia. **Caminhos de Geografia**, Uberlândia, v. 23, n. 87, p. 53–69, 2022. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/caminhosdegeografia/article/view/58866>. Acesso em: 28 nov. 2025.

AZEVEDO, Nair Correia Salgado de; SBRISSA, Ieda. Mulher e Pedagogia: questões históricas e de gênero ligadas à educação brasileira. **Revista Campo da História**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 729–748, 2023. Disponível em: <https://ojs.campodahistoria.com.br/ojs/index.php/rcdh/article/view/141>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina, 2011.

BONELLI, Maria da Gloria. Profissionalismo, generificação e racialização na docência do Direito no Brasil. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 17, n. 2, p. 1–35, 2021. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-24322021000200203&tlng=pt. Acesso em: 28 nov. 2025.

BORGES, Rosimar. Reflexos da pandemia de Covid-19 na rotina de vida e trabalho das docentes da UFRJ. **Revista Baiana de Saúde Pública**, Salvador, v. 48, n. 1, p. 197–215, 2024. Disponível em: <https://rbps.sesab.ba.gov.br/index.php/rbsp/article/view/3981>. Acesso em: 28 nov. 2025.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República, 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 dez. 2025.

BRASIL. **Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996.** Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Brasília: Presidência da República, 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm. Acesso em: 07 jan. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920.** Institui a Universidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Presidência da República, 1920. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>. Acesso em: 06 jan. 2026.

BRASIL. **Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018.** Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Brasília: Presidência da República, 2018a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9508.htm. Acesso em: 03 jan. 2026.

BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012.** Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm. Acesso em: 06 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior - Cadastro e-MEC.** Brasília, 2025a. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/nova>. Acesso em: 02 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Educação. **Censo da Educação Superior 2022 – Divulgação dos resultados.** Brasília: MEC/INEP, 2023. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2022/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2022.pdf. Acesso em: 27 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Painel Estatístico - Censo da Educação Superior 2024.** Brasília: MEC/INEP, 2025b. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiMGJiMmNiNTAtOTY1OC00ZjUzLTg2OGUtMjAzYzNiYTA5YjliIiwidCI6IjI2Zjc0ODk3LWM4YWMtNGIxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9&pageName=ReportSection4036c90b8a27b5f58f54>. Acesso em: 27 dez. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES): quem somos.** Brasília, DF: CAPES, 2020. Disponível em: <https://www-periodicos-capes-gov-br.ez1.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>. Acesso em: 19 ago. 2024.

BRASIL. Ministério da Educação/Assessoria de Comunicação Social. **Primeira mulher negra eleita reitora toma posse em universidade baiana.** Brasília, 21 jun. 2018b. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/65491-primeira-mulher-negra-eleita-reitora-toma-posse-em-universidade-da-bahia>. Acesso em: 02 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **CPNU 2: medida inovadora de equidade de gênero garante 57,12% de mulheres classificadas para a segunda fase.** Brasília, 12 nov. 2025c. Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt->

br/assuntos/noticias/2025/novembro/cpnu-2-medida-inovadora-de-equidade-de-genero-garante-57-12-de-mulheres-classificadas-para-a-segunda-fase. Acesso em: 06 jan. 2026.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **GOV360**. Brasília, 2025d. Disponível em: <https://gov360.gestao.gov.br/pages/pessoal/>. Acesso em: 05 jan. 2026.

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Política Nacional de Cuidados: compromisso com quem**

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Relatório Anual Socioeconômico da Mulher: RASEAM 2025**. Brasília: Observatório Brasil da Igualdade de Gênero/MMULHERES, 2025e.

Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/central-de-conteudos/publicacoes/raseam-2025.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2026.

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, 1988. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 dez. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 1.916, de 23 de maio de 1996**. Regulamenta o processo de escolha dos dirigentes de instituições federais de ensino superior, nos termos da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995. Brasília, 1996. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d1916.htm. Acesso em: 7 jan. 2026.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 14.343, de 7 de setembro de 1920**. Institui a Universidade do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 1920. Disponível em:

<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1920-1929/decreto-14343-7-setembro-1920-570508-publicacaooriginal-93654-pe.html>. Acesso em: 6 jan. 2026.

CAÇULA, Suzete Gonçalves *et al.* Produção acadêmica e científica em programas stricto sensu: uma análise sob o recorte de gênero. **Revista Docência do Ensino Superior**, Belo Horizonte, v. 12, p. 1–19, 2022. Disponível em:

<https://periodicos.ufmg.br/index.php/rdes/article/view/35108>. Acesso em: 28 nov. 2025.

CAPES. Plataforma Sucupira. **Painel de Dados do Observatório da Pós-Graduação**.

Brasília, 2025. Disponível em: <https://sucupira.capes.gov.br/painel>. Acesso em: 02 jan. 2026.

CARMO, M. A. **Entre as produções do feminino e a conquista de espaços: Mulheres e educação na Universidade Federal de Viçosa (1931- 1956)**. 2019. 120f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Federal de Viçosa, 2019. Disponível em:

<https://locus.ufv.br/handle/123456789/26613>. Acesso em: 23 jun. 2024.

CARTER, B.; MCGOLDRICK, M. **As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1995.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de. Mulheres na Física: experiências de docentes e discentes na educação superior. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 62, p. 1–12, 2021. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332021000200508&tlng=pt. Acesso em: 28 nov. 2025.

CASSARO, H. F. **O exercício da função gerencial por mulheres em uma universidade pública no oeste do Estado de Santa Catarina, sob a ótica da identidade e gênero**. 2019. 70f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Chapecó, 2019.

CENSON, Dianine *et al.* Trajetórias de mulheres na docência e na pesquisa em Turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 16, n. e-2468, p. 1–15, 2022. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2468>. Acesso em: 28 nov. 2025.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CLARIVATE. **Web of Science Core Collection**: Power your programs with the world's most trusted citation database. St. Helier, 2026. Disponível em: <https://clarivate.com/academia-government/scientific-and-academic-research/research-discovery-and-referencing/web-of-science/web-of-science-core-collection/>. Acesso em: 03 jan. 2026.

CONNELL, R. W. **Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics**. Cambridge: Polity Press, 2013.

CONNELL, R. W. **Masculinities**. 2. ed. Berkeley: University of California Press, 2006.

COSTA, Isabelle de Oliveira; VALE, John Henry de Oliveira; COSTA, Livia Cristinne Arrelias. De escrava sexual e ama de leite à docente na Casa-Grande: percepções e vivências de mulheres negras no ensino superior em uma universidade da Amazônia. **Sociologias Plurais**, [s. l.], v. 8, n. 2, p. 203–225, 2022. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/sclplr/article/view/87022>. Acesso em: 28 nov. 2025.

CUNHA, L. A. C. R. Ensino superior e universidade no Brasil. *In*: LOPES, E. M. T.; FILHO, L. M. F.; VEIGA, C. G. (Org.). **500 anos de educação no Brasil**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000. p. 151-204.

CUNHA, Luiz Antônio. Ensino Superior e Universidade no Brasil. *In*: LOPES, Eliane Marta Santos Teixeira; FARIA FILHO, Luciano Mendes de; VEIGA, Cynthia Greive (org.). **500 anos de educação no Brasil**. 5. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2016. (Coleção Historial, nº 6).

DE PAOLA, Maria; GIOIA, Francesca; SCOPPA, Vincenzo. Female leadership: Effectiveness and perception. **Journal of Economic Behavior & Organization**, [s. l.], v. 201, p. 134–162, 2022. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167268122002505>. Acesso em: 5 dez. 2025.

DIEESE - DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. As dificuldades das mulheres chefes de família no mercado de trabalho. **Boletim Especial 8 de março: Dia da Mulher**, São Paulo, SP, mar. 2023. 14 p. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/mulheres2023.pdf>. Acesso em: 05 maio 2024.

DIEESE. **Boletim Especial - As dificuldades das mulheres chefes de família no mercado de trabalho**. São Paulo: DIEESE, mar. 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/mulheres2023.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2026.

DÓRIA, T. S. **Questão de Gênero na Alta Gestão da Universidade Federal de Sergipe: uma análise sob a perspectiva do fenômeno teto de vidro**. 2023. 123f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023. Disponível em: https://bit.ly/dis_doria. Acesso em: 20 set. 2023.

DUARTE, Amanda Rodrigues; FINCO, Daniela. Desafios da Inserção de Gênero na Formação Inicial a Partir das Experiências de Professoras Acadêmicas Feministas. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v. 29, n. 2, p. 1–20, 2024. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/mediacoes/article/view/48937>. Acesso em: 28 nov. 2025.

DUARTE, J. BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

ESPÍRITO-SANTO, Giannina Do *et al.* Desigualdades interseccionais nos programas de pós-graduação stricto sensu em educação física. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 49, n. e252722, p. 1–18, 2023. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022023000100652&tlng=pt. Acesso em: 28 nov. 2025.

FERNANDES, Jéssica Ronconi. Direito, gênero e ensino superior: o processo de feminização da formação jurídica paulista. **Pensata: Revista dos Alunos do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UNIFESP**, Guarulhos, v. 9, n. 2, p. 1–26, 2021. Disponível em: <https://periodicos.unifesp.br/index.php/pensata/article/view/9983>. Acesso em: 28 nov. 2025.

FERNANDEZ, B. P. M. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem? **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, Araraquara, n. 26, p. 79-103, jan./jun. 2019. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951/8501>. Acesso em: 16 maio 2025.

FERREIRA, Edimara Maria; TEIXEIRA, Karla Maria Damiano. Hierarquias raciais e de gênero na gestão administrativa e acadêmica da UFV. **Argumentum**, Vitória, v. 14, n. 1, p. 99–117, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/argumentum/article/view/37128>. Acesso em: 28 nov. 2025.

FERREIRA, Edimara Maria; TEIXEIRA, Karla Maria Damiano; FERREIRA, Marco Aurelio Marques. Prevalência racial e de gênero no perfil de docentes do ensino superior. **Revista Katálysis**, Florianópolis, v. 25, n. 2, p. 303–315, 2022. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802022000200303&tlng=pt. Acesso em: 28 nov. 2025.

FURLIN, Neiva. A produção acadêmica de mulheres professoras no campo do saber teológico: sujeição ou subjetivação ética?. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 47, n. e223075, p. 1–20, 2021. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022021000100701&tlng=pt. Acesso em: 28 nov. 2025.

GANDHI, Meenakshi; SEN, Kakoli. Missing women in Indian university leadership: Barriers and facilitators. **Educational Management Administration & Leadership**, [s. l.], v. 49, n. 2, p. 352–369, 2021. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143219896048>. Acesso em: 4 dez. 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

GOMES NETO, Manoel B.; GRANGEIRO, Rebeca R.; ESNARD, Catherine. Mulheres na academia: Um estudo sobre o fenômeno queen bee. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, [s. l.], v. 23, n. 2, p. eRAMG220211, 2022. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712022000200303&tlng=pt. Acesso em: 26 dez. 2025.

GONÇALVES, Lenira Mendes Monteiro; COSTA, Neila Priscila dos Santos. Liderança feminina na gestão pública: um estudo de caso na Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB). **Revista Feminismos**, Salvador, v. 11, n. 2, p. 1–19, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/feminismos/article/view/51093/30577>. Acesso em: 5 dez. 2025.

GONTIJO, Míriam Rabelo; MELO, Marlene Catarina De Oliveira Lopes. Da Inserção ao Empoderamento: análise da trajetória de diretoras de instituições privadas de ensino superior de Belo Horizonte. **READ. Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 23, n. especial, p. 126–157, 2017. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000400126&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 5 dez. 2025.

GOUVÊA, T. G. **As mulheres nas Ciências Agrárias: desafios face ao regime de gênero e à divisão sexual do trabalho**. 2023. 223f. Tese (Doutorado em Economia Doméstica) – Universidade Federal de Viçosa, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.47328/ufvbbt.2023.503>. Acesso em: 23 jun. 2024.

GOUVÊA, Tatiani Gomes; FIÚZA, Ana Louise de Carvalho. Desigualdades de gênero na carreira docente: fatores intervenientes. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 18, n. especial, p. 1–27, 2023. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1887>. Acesso em: 28 nov. 2025.

GRANGEIRO, Rebeca Da Rocha; MILITÃO, Maria Luciana. Mulheres na Gestão Universitária: trajetória profissional, vivências e desafios. **Revista Ciências Administrativas**, Ceará, v. 26, n. 3, p. 1–13, 2021. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/e9506>. Acesso em: 28 nov. 2025.

GREEN, P. Marilyn Loden, Who Championed a Feminist Metaphor, Dies at 76. **The New York Times**, Nova Iorque, 3 set. 2022. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2022/09/03/us/marilyn-loden-dead.html>. Acesso em 22 set. 2023.

HAICAULT, Monique. Des pratiques temporelles du travail aux temporalités urbaines : 20 années de recherches sur la thématique des temps sociaux. In: CONFERENCE INVITEE "FEMMES ET VILLES", COMMISSION CONSULTATIVE DE LA VILLE DE LIEGE, 2005, Liège. **Hal Open Science**. Vandoeuvre l's Nancy: Hal SHS, 2005. p. 1-12.

HAICAULT, Monique. **L'Expérience sociale du quotidien: Corps, espace, temps**. Ottawa: University of Ottawa Press/Les Presses de l'Université d'Ottawa, 2014.

HAICAULT, Monique. **La charge mentale. Histoire d'une notion charnière (1976-2020)**. [s. l.], 2020. Preprint. Disponível em: <https://hal.science/hal-02881589v1>. Acesso em: 24 fev. 2026.

HAICAULT, Monique. La gestion ordinaire de la vie en deux. **Sociologie du travail**, Paris, v. 26, n. 3, p. 268–277, 1984. Disponível em: https://www.persee.fr/doc/sotra_0038-0296_1984_num_26_3_2072. Acesso em: 5 dez. 2025.

HAKIEM, Rafif Abdulaziz D. Advancement and subordination of women academics in Saudi Arabia's higher education. **Higher Education Research & Development**, [s. l.], v. 41, n. 5, p. 1528–1541, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/07294360.2021.1933394>. Acesso em: 4 dez. 2025.

HEYI, Hiwot Abera; GOLGA, Dawit Negassa. Lived experiences of female academic staff in leadership positions at Haramaya University. **International Journal of Leadership in Education**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 1–23, 2022. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13603124.2022.2081876>. Acesso em: 5 dez. 2025.

HIRATA, H. *et al.* **Dicionário crítico do feminismo**. São Paulo: Fundação Editora da UNESP, 2009.

HIRATA, Helena Sumiko. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Revista Tecnologia e Sociedade**, Curitiba, n. 2, p. 1–7, 2010. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.3895/rts.v6n11.2557>. Acesso em 24 fev. 2026.

HIRATA, Helena. Mudanças e permanências nas desigualdades de gênero: divisão sexual do trabalho numa perspectiva comparativa. **Análise**, n. 7, p. 1–24. São Paulo: Fundação Friedrich Ebert Stiftung-Brasil, 2015. Disponível em: <https://library.fes.de/pdf-files/bueros/brasilien/12133.pdf>. Acesso em 24 fev. 2026.

HIRATA, Helena; KERGOAT, Danièle. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 37, n. 132, p. 595–609, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/cCztcWVvvtWGDvFqRmndsBWQ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 jun. 2024.

IBGE. **Censo Demográfico 2022 Nupcialidade e Família**: Resultados preliminares da amostra. 2. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102230.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2025.

IBGE. **Estatísticas de gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. Rio de Janeiro: Coordenação de População e Indicadores Sociais/IBGE, 2024a. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 02 jan. 2025.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - Quarto Trimestre de 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024b. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2023/pnadc_202304_trimestre_caderno.pdf. Acesso em: 29 dez. 2025.

IBGE. **PNAD Contínua – Educação 2023**. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102002_informativo.pdf. Acesso em: 03 jan. 2026.

INEP. **Painéis Estatísticos - Censo Escolar**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjoiN2ViNDBjNDEtMTM0OC00ZmFhLWYtZWYtZjI1YjU0NzQzMTJhIiwidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMtNGIxZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiJ9>. Acesso em: 03 jan. 2026.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Educação 2022**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua. Informações atualizadas em 10 de janeiro de 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. 17 p. Disponível em: https://bit.ly/ibge_edu22. Acesso em: 05 maio 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Estatísticas de Gênero**: indicadores sociais das mulheres no Brasil. 3. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2024a. 15 p. (Folheto). Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf. Acesso em: 06 maio 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Indicadores IBGE**: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, Quarto Trimestre de 2023. Publicado em: 16 de fevereiro de 2024, 9h. Rio de Janeiro: IBGE, 2024b. 58 p. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2023/pnadc_202304_trimestre_caderno.pdf. Acesso em: 05 maio 2024.

JUSTIÇA ELEITORAL. **TSE Mulheres - Estatísticas**. Brasília, [2023]. Disponível em: <https://www.justicaeleitoral.jus.br/tse-mulheres/>. Acesso em: 28 dez. 2025.

KOHTAMÄKI, Vuokko; ZHENG, Gaoming; JINIA, Nasrin. Gender inequality in academic leadership: Bangladesh, China and Finland. **Higher Education Quarterly**, [s. l.], v. 78, n. 1, p. 78–92, 2024. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/hequ.12447>. Acesso em: 4 dez. 2025.

LANGLOIS, Etienne V. *et al.* Towards a Better Integration of Global Health and Biodiversity in the New Sustainable Development Goals Beyond Rio+20. **EcoHealth**, [s. l.], v. 9, n. 4, p. 381–385, 2012. Disponível em: <https://link.springer.com/10.1007/s10393-012-0800-8>. Acesso em: 5 dez. 2025.

LIMA, A. S. M. **Enlaces entre governança universitária e gênero**: trajetórias de mulheres reitoras nas universidades estaduais da Bahia. 2018. 212f. Tese (Doutorado Multi-Institucional e Multidisciplinar em Difusão do Conhecimento) – Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30024>. Acesso em 8 ago. 2023.

LIMA, Betina Stefanello. O labirinto de cristal: as trajetórias das cientistas na Física. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 21, n. 3, p. 883–903, 2013. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2013000300007&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 7 jan. 2026.

MACHADO, Raimunda Nonata da Silva; ALMEIDA, Ana Carla de Melo. Mulheres no mercado de trabalho do magistério superior. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 39, n. 2, p. 1–22,

2021. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/perspectiva/article/view/67713>. Acesso em: 28 nov. 2025.

MAHESHWARI, Greeni; GONZALEZ-TAMAYO, Lizbeth A.; OLAREWAJU, Adeniyi D. An exploratory study on barriers and enablers for women leaders in higher education institutions in Mexico. **Educational Management Administration & Leadership**, [s. l.], v. 53, n. 1, p. 141–157, 2023. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/17411432231153295>. Acesso em: 5 dez. 2025.

MAHESHWARI, Greeni; NAYAK, Rajkishore. Women leadership in Vietnamese higher education institutions: An exploratory study on barriers and enablers for career enhancement. **Educational Management Administration & Leadership**, [s. l.], v. 50, n. 5, p. 758–775, 2022. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/1741143220945700>. Acesso em: 4 dez. 2025.

MANSKE, Luisa Pereira; INÁCIO, Myrrena. As engenheiras civis na docência: um estudo de caso na UDESC. **Revista Brasileira de Ensino Superior**, Passo Fundo, v. 6, n. 2, p. 16–33, 2022. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/REBES/article/view/2682>. Acesso em: 28 nov. 2025.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MELETTI, Silvia Márcia Ferreira; CABRAL, Vinicius Neves de; SERAFIM, Jucenir da Silva. Trabalho docente no ensino superior: dialética da transversalidade entre deficiência, raça e gênero. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 37, n. 1, p. 1–22, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/88632>. Acesso em: 28 nov. 2025.

MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 26. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2007.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **E-MEC - Sistema de Regulação do Ensino Superior**. Brasília, 2025. Disponível em: <https://emec.mec.gov.br/emec/nova>. Acesso em: 5 dez. 2025.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Diretoria de Estatísticas Educacionais. **Censo da Educação Superior 2022**. Divulgação dos resultados em 10 out. 2023. Brasília, DF: INEP, 2023. (Apresentação de slides). Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/documentos/2022/apresentacao_censo_da_educacao_superior_2022.pdf. Acesso em: 06 maio 2024.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Primeira mulher negra eleita reitora toma posse em universidade baiana. **Portal.MEC**, Notícias, [s.l.], 21 jun. 2018, 17h10. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/65491-primeira-mulher-negra-eleita-reitora-toma-posse-em-universidade-da-bahia>. Acesso em: 10 ago. 2023.

NASCIMENTO, Hysdras Ferreira do *et al.* Desadjetivando a docência no ensino superior: ampliando reflexões sobre o binarismo de gênero nas unidades que compõem o CCMN/UFRJ. **Brazilian Journal of Development**, São José dos Pinhais, v. 9, n. 12, p. 32082–32099, 2023. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/66000>. Acesso em: 28 nov. 2025.

ONU MULHERES BRASIL. **Conferências Mundiais da Mulher**. Brasília, [2022?]. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/planeta5050-2030/conferencias/>. Acesso em: 29 dez. 2025.

PEIXOTO, Maria Tatiana *et al.* Apontamentos sobre gênero e docência na pós-graduação stricto sensu: um estudo exploratório na UERN. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 18, n. especial, p. 1–26, 2022. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1916>. Acesso em: 28 nov. 2025.

PIMENTA, P. F. “**Lugar de mulher é na reitoria**”: análise discursivo-crítica das formações identitárias e das relações de poder de mulheres do alto escalão nas IFES mineiras. 2019. 242f. Tese (Doutorado em Estudos Linguísticos) – Programa de Pós-Graduação em Estudos Linguísticos, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

PORTAL DE PERIÓDICOS DA CAPES. **Quem somos**. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/sobre/quem-somos.html>. Acesso em: 29 dez. 2025.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. *E-book*.

ROCHA, V. Da teoria à análise: uma introdução ao uso de entrevistas individuais semiestruturadas na ciência política. **Revista Política Hoje**, Recife, v. 29, n. 1, p. 197-251, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/politica hoje/article/view/247229/41689>. Acesso em: 16 maio 2025.

RODRIGUES, Luciana Maria Dias de Avila; LUIZ, Melissa de Sousa; MARÇAL, Thais Regina Duarte. Uma análise de gênero no Departamento de Matemática da Universidade de Brasília. **Perspectivas da Educação Matemática**, [s. l.], v. 17, n. 47, p. 1–21, 2024. Disponível em: <https://periodicos.ufms.br/index.php/pedmat/article/view/21110>. Acesso em: 28 nov. 2025.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005

ROSA, Cibele Guedes Santiago; SANTOS, Cristiane Márcia dos. Mulheres economistas: uma análise de gênero em universidades de Minas Gerais. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 18, n. especial, p. 1–27, 2023. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1911>. Acesso em: 28 nov. 2025.

ROSSETTO, Maria Júlia Buck; MACHADO, Cristiane. Impactos da pandemia no ensino superior: a reprodução da desigualdade de gênero na prática. **Revista de Ciências Humanas**, Frederico Westphalen, v. 25, n. 2, p. 28–48, 2024. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadech/article/view/4756>. Acesso em: 28 nov. 2025.

ROTHER, E. T. Editorial - Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, São Paulo, v. 20, n. 2, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ape/a/z7zZ4Z4GwYV6FR7S9FHTByr/>. Acesso em: 16 maio 2025.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública - Enap, 2021.

(Coleção Metodologias de Pesquisa). E-book. Disponível em:
<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6542>.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTOS, Camila Fernanda Martins dos *et al.* A presença feminina nos departamentos das áreas de ciências exatas do CEFET-MG. **Cuadernos de Educación y Desarrollo**, [s. l.], v. 15, n. 12, p. 17525–17542, 2023. Disponível em:
<https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/2265>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SANTOS, Letícia Laureano dos; ZILIOOTTO, Denise Macedo. Histórias de vida de professoras negras na educação superior. **Revista Brasileira de Pesquisa (Auto)biográfica**, Salvador, v. 7, n. 21, p. 476–491, 2022a. Disponível em:
<https://www.revistas.uneb.br/index.php/rbpab/article/view/10556>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SANTOS, Letícia Laureano dos; ZILIOOTTO, Denise Macedo. Sob o espectro da interseccionalidade: mulher, negra e professora. **Revista Interinstitucional Artes de Educar**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p. 941–961, 2022b. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/riae/article/view/59478>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SCHIFFECKER, Sarah; MCNAUGHTAN, Jon. Leading the way—Understanding women’s university leadership during crisis through a feminist educational leadership lens. **Frontiers in Education**, [s. l.], v. 7, p. 1-11, 2022. Disponível em:
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/educ.2022.982952/full>. Acesso em: 5 dez. 2025.

SILVA JÚNIOR, José Raimundo da; CARDOSO, Fernando da Silva; CARVALHO, Mário de Faria. Universidade e relações de gênero: Narrativas sobre feminilidades e masculinidades na Educação Superior. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, Araraquara, v. 29, n. 00, e023138, p. 1–21, 2023. Disponível em:
<https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17700>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SILVA, Erineusa Maria da; WENETZ, Ileana; ALVARENGA, Elda. A representatividade feminina e o exercício da docência no ensino superior. **Interseções: Revista de Estudos Interdisciplinares**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 3, 2022. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/intersecoes/article/view/64912>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SILVA, Isis Tamara Alves da; AVELINO, Bruna Camargos; NASCIMENTO, Eduardo Mendes. Gênero e o ambiente acadêmico contábil: percepções de docentes e de discentes sobre a trajetória das mulheres. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, Salvador, v. 11, n. 1, p. 73–93, 2021. Disponível em:
<https://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/8992>. Acesso em: 26 dez. 2025.

SILVA, Marcos Antonio Batista da. Narrativas acadêmicas sobre educação das relações étnico-raciais em universidades públicas latino-americanas (Brasil e Peru). **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 51, n. e272843, p. 1–23, 2025. Disponível em:
http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022025000100804&tlng=pt. Acesso em: 28 nov. 2025.

SILVA, Marivânia Rufato da *et al.* “Trabalhando em casa ou vivendo no trabalho”? Work-family balance de docentes no período da Covid-19. **Cadernos de Educação Tecnologia e**

Sociedade, [s. l.], v. 17, n. 4, p. 1488–1502, 2024. Disponível em: <https://brajets.com/brajets/article/view/1638>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SILVA, Napiê Galvê Araújo; MOURA, Leonel Ritchie de Souza; SOUZA, Talita de Oliveira e. Desigualdade de gênero na ciência: uma realidade nas engenharias. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 18, n. especial, p. 1–21, 2023. Disponível em: <https://rbpg.capes.gov.br/rbpg/article/view/1917>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SILVA, Sergio Luiz; NASCIMENTO, Italo Carlos Soares do Nascimento; MELO, Geison Calyo Varela de. Conflito trabalho-família: pesquisas científicas nacionais e internacionais sobre docentes no ensino superior. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v. 11, n. 1, p. 118–143, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/pgc/article/view/54773>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SILVEIRA, Tainá Melo. Docentes negras no ensino superior brasileiro: um estudo de caso sobre raça e gênero. **Outros Tempos: Pesquisa em Foco - História**, São Luís, v. 22, n. 39, p. 292–307, 2025. Disponível em: https://outrostempos.uema.br/index.php/outros_tempos_uema/article/view/1221. Acesso em: 28 nov. 2025.

SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa De; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. 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, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n2p48>. Acesso em: 5 dez. 2025.

SMIRLES, Kimberly Eretzian-Schnauber *et al.* Japanese women's perceptions of gender roles and leadership and the effects of a Women & Leadership Course: A qualitative analysis. **Women's Studies International Forum**, [s. l.], v. 80, p. 1-12, 2020. Disponível em: <https://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0277539519303644>. Acesso em: 4 dez. 2025.

SOUSA, Rosângela do Socorro Nogueira de; RODRIGUES, Aline Matos. Gênero e feminismo no discurso de professoras universitárias. **Revista Cocar**, Belém, v. 14, n. 30, p. 1–20, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uepa.br/index.php/cocar/article/view/2893>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SOUSA, Samara Peireira de. Sexismo e docência do ensino superior: análise da representatividade feminina na docência dos cursos de exatas. **Revista de Pesquisa Interdisciplinar**, Cajazeiras, v. 6, p. 1–12, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24219/rpi.v6i0.1732>.

SOUZA, Cinthia Raquel de; GODOY, Elenilton Vieira. O lugar da mulher negra na academia, interseccionalidade e (re)existências na pesquisa em educação. **Eventos Pedagógicos**, [s. l.], v. 15, n. 2, p. 446–461, 2024. Disponível em: <https://periodicos.unemat.br/index.php/rep/article/view/12034>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SOUZA, Katia Reis de *et al.* Trabalho docente, desigualdades de gênero e saúde em universidade pública. **Ciência & Saúde Coletiva**, [s. l.], v. 26, n. 12, p. 5925–5934, 2021. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232021001205925&tlng=pt. Acesso em: 28 nov. 2025.

SOUZA, Lorena Francisco de; MACHADO, Luiza Helena Barreira. Casa, maternidade e trabalho no distanciamento social: A “pandemia” da sobrecarga de trabalho para as mulheres. **Revista da ANPEGE**, [s. l.], v. 17, n. 32, p. 282–308, 2021. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/anpege/article/view/12467>. Acesso em: 28 nov. 2025.

SOUZA, Mariana Pinkoski de *et al.* Docentes no ensino superior: ressignificando as diferenças. **Revista Educação Especial**, Santa Maria, v. 35, n. p. a34, p. 1–22, 2022. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/educacaoespecial/article/view/67187>. Acesso em: 28 nov. 2025.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997. Disponível em: <https://bit.ly/46mYHkb>. Acesso em: 20 set. 2023.

THE WORLD ECONOMIC FORUM. **Global Gender Gap Report 2025**. Genebra: [s. d.], 2025. E-book. Disponível em: https://reports.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2025.pdf. Acesso em: 5 dez. 2025.

TRUONG, T. D.; HALLINGER, P.; SANGA, K. Confucian Values and School Leadership in Vietnam: Exploring the Influence of Culture on Principal Decision Making. **Educational Management Administration & Leadership**, London, v. 45, n. 1, p. 1-24, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1741143215607877>. Acesso em 16 jan. 2025.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME (UNDP). **2023 Gender Social Norms Index: Breaking Down Gender Biases: Shifting social norms towards gender equality**. New York, NY: UNDP, 2023. 40 p. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303.pdf>. Acesso em: 06 maio 2024.

UNPD. **Breaking Down Gender Biases: Shifting social norms towards gender equality**. New York: UNPD, 2023. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/gsni202303.pdf>. Acesso em: 05 jan. 2025.

WANDERLEY, Mariângela Belfiore; RAICHELIS, Raquel. Nadir Kfour, patrimônio do Serviço Social brasileiro e da PUC-SP. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 108, p. 781–783, 2011. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-66282011000400012&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 7 jan. 2026.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

IDENTIFICAÇÃO PESSOAL E FAMILIAR		
Data da entrevista: ___/___/_____		
Horário de início: ___:___	Horário de fim: ___:___	
Nome:		
Universidade:		
Departamento:		
Mandato: ___/___/_____ a ___/___/_____		Idade: _____
Raça:	Estado civil:	Tempo de união:
<input type="checkbox"/> Preta	<input type="checkbox"/> Solteira	<input type="checkbox"/> Menos de 1 ano
<input type="checkbox"/> Parda	<input type="checkbox"/> Casada	<input type="checkbox"/> Entre 1 a 5 anos
<input type="checkbox"/> Branca	<input type="checkbox"/> União estável	<input type="checkbox"/> Entre 6 a 10 anos
<input type="checkbox"/> Indígena	<input type="checkbox"/> Separada/divorciada/desquitada	<input type="checkbox"/> Entre 11 a 15 anos
<input type="checkbox"/> Amarela	<input type="checkbox"/> Viúva	<input type="checkbox"/> Entre 16 a 20 anos
	<input type="checkbox"/> Outra _____	<input type="checkbox"/> Entre 21 a 25 anos
		<input type="checkbox"/> Acima de 26 anos
Nível de escolaridade do cônjuge:		
Profissão:		
Filhos: <input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não		
Sexo e idade: _____		
Sexo e idade: _____		
Sexo e idade: _____		
Sexo e idade: _____		
FORMAÇÃO ACADÊMICA		
Graduação:		
Instituição:		
Período: ___/___/_____ a ___/___/_____		
Mestrado:		
Instituição:		
Período: ___/___/_____ a ___/___/_____		
Doutorado:		
Instituição:		
Período: ___/___/_____ a ___/___/_____		
Outros cursos de pós-graduação		
Curso:		

<p>Follow-up: Em que momento da sua carreira você decidiu que gostaria de se tornar reitora? Houve uma discussão dentro da sua família antes da decisão de concorrer ao cargo? Como foi a experiência de assumir o cargo de reitora pela primeira vez? Em caso de recondução, quais as diferenças percebidas no segundo mandato? Sua carreira profissional e/ou acadêmica foi interrompida em algum momento? Por qual motivo?</p>
ATIVIDADES DOMÉSTICAS
<p>Como você percebe a conciliação das tarefas domésticas e familiares com as atividades profissionais naquela época?</p>
<p>Follow-up: Como era dividido o trabalho doméstico em sua família? Quem era o principal responsável pelo cuidado dos filhos? Quem era o principal responsável pelo cuidado de algum outro membro familiar (idoso ou PCD)? Contou com ajuda de outras pessoas na execução das tarefas? Quem?</p>
EQUILÍBRIO ENTRE TRABALHO E VIDA PESSOAL
<p>Considera que existia um equilíbrio entre o tempo gasto com o trabalho e aquele voltado para a vida em família?</p>
<p>Considera suficiente o tempo reservado para o descanso e atividades de lazer?</p>
<p>Avaliando o seu dia a dia, você acredita que sua atuação como reitora afetou seu tempo de descanso? Civil?</p>
<p>Follow-up: Você enfrentou desafios específicos relacionados à conciliação entre a vida familiar e a carreira? Se sim, como lidou com esses desafios? Você já precisou recusar algum cargo ou oportunidade de trabalho por dificuldades em conciliar família e trabalho? O casamento interferiu de alguma forma em sua vida profissional? A maternidade interferiu de alguma forma em sua vida profissional? Costumava levar atividade do trabalho para sua residência? Com que frequência?</p>
BARREIRAS E DESAFIOS
<p>Quais foram os principais desafios que você enfrentou ao longo de sua carreira acadêmica até chegar ao cargo de reitora?</p>
<p>Quais são os maiores desafios que você enfrentou no exercício da função de reitora?</p>
<p>Você considera que homens e mulheres têm as mesmas oportunidades de se tornarem reitores?</p>
<p>Follow-up: Você acredita que enfrentou obstáculos adicionais em sua trajetória por ser mulher? Se sim, quais? Você já passou por alguma situação de preconceito por parte de seus colegas em razão de ser mulher? Na sua opinião, quais são as principais barreiras que ainda impedem a equidade de gênero nas universidades?</p>
ESTRATÉGIAS
<p>Quais estratégias você adotou para superar os obstáculos que encontrou em sua trajetória?</p>

Você contou com redes de apoio (familiares, profissionais, ou institucionais) para ajudá-la a superar essas dificuldades?
Quais recursos ou políticas institucionais foram mais úteis para você durante sua ascensão na carreira?
Que conselho você daria a outras mulheres que aspiram a cargos de liderança no meio acadêmico?
Follow-up: Quais políticas ou iniciativas você considera mais eficazes para promover a equidade de gênero nas instituições universitárias?
DESDOBRAMENTOS PSICOLÓGICOS
Na sua percepção, sua atuação como reitora influenciou sua saúde e seu bem-estar? Em que sentido?
Houve momentos em que você sentiu que sua saúde mental foi impactada pelas pressões de sua posição? Como você lidou com esses momentos?
Como você avalia a importância do autocuidado e do suporte psicológico no exercício de suas funções como reitora?
Follow-up:
Quais foram os impactos psicológicos mais significativos que você experimentou ao enfrentar as barreiras de gênero em sua trajetória? Você procurou algum tipo de apoio psicológico ou emocional para lidar com esses desafios? Se sim, como isso influenciou sua capacidade de liderança?
DEMAIS CONSIDERAÇÕES
Há algo mais que você gostaria de adicionar sobre sua trajetória, desafios enfrentados ou estratégias adotadas?
Você tem alguma sugestão sobre como poderíamos melhorar nossa pesquisa ou se há alguma questão importante que deveríamos incluir?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

A Sr.^a está sendo convidada como voluntária a participar da pesquisa **“BARREIRAS E DESDOBRAMENTOS: AS TRAJETÓRIAS DE REITORAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS”**. Nesta pesquisa pretende-se analisar as barreiras e os desdobramentos enfrentados pelas reitoras das universidades federais brasileiras no exercício de suas funções, bem como as estratégias adotadas para superar o regime de desigualdade em suas trajetórias de vida.

Sua participação consistirá em responder a uma entrevista semiestruturada, com duração prevista de aproximadamente 50 minutos, realizada presencialmente ou através de plataformas virtuais, conforme sua preferência. Durante a entrevista, será solicitada sua autorização para a gravação de áudio e/ou imagem, garantindo a devida confidencialidade e uso exclusivo para os fins do presente estudo. Ressalta-se que a gravação não será uma condição à participação na etapa da entrevista, podendo a participante autorizá-la, ou não. Caso autorizado, as entrevistas serão gravadas e transcritas, evitando assim perdas de informação e minimizando distorções, sendo a gravação e a transcrição resguardadas com total sigilo. A pesquisadora tratará a sua identidade com respeito e seguirá padrões profissionais de sigilo, assegurando e garantindo a confidencialidade dos dados pessoais das participantes da pesquisa e atendendo à legislação brasileira, em especial, à Resolução 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde, e utilizará as informações somente para fins acadêmicos e científicos. A Sr.^a não será identificada em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Os riscos envolvidos na pesquisa consistem na utilização do tempo das participantes, possibilidade de desconforto ou alguma reação emocional durante a entrevista ou por alguma observação realizada, tendo em vista a particularidade do tema e ainda aqueles riscos característicos do ambiente virtual e/ou meios eletrônicos, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Estes fatores serão minimizados através da orientação da pesquisadora quanto ao acesso/utilização dos ambientes virtuais, possibilidade de reagendamento da entrevista devido às instabilidades da rede, esclarecimentos a respeito das questões do questionário e/ou da entrevista e do direito de não responder a questões que considerar invasivas. Após a coleta dos dados, a pesquisadora responsável realizará o download de todas as informações coletadas, bem como gravações de vídeo ou áudio, para um dispositivo eletrônico local, apagando todo e qualquer registro de qualquer plataforma virtual, ambiente compartilhado ou "nuvem". As respostas obtidas serão guardadas com todo sigilo necessário.

Quanto aos benefícios da pesquisa, embora, a priori, não haja benefícios diretos ou indiretos para os participantes, o estudo poderá contribuir para a obtenção de informações relevantes sobre as trajetórias profissionais das reitoras, além de mobilizar dados sobre as mulheres na academia. Tais informações poderão subsidiar a formulação de políticas públicas e/ou ações institucionais que prezem pela igualdade de gênero, beneficiando a sociedade como um todo

Para participar deste estudo a Sr.^a não terá nenhum custo, nem receberá qualquer vantagem

financeira. Apesar disso, diante de eventuais danos, identificados e comprovados, decorrentes da pesquisa, a Sr.^a tem assegurado o direito à indenização. A Sr.^a tem garantida plena liberdade de recusar-se a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que a Sr.^a é atendida pela pesquisadora. Os resultados da pesquisa estarão à sua disposição quando finalizada. Seu nome ou o material que indique sua participação não serão liberados sem a sua permissão.

Este termo de consentimento encontra-se impresso em duas vias originais, sendo que uma será arquivada pelo pesquisador responsável e a outra será fornecida à Sr.^a.

Os dados e instrumentos utilizados na pesquisa ficarão arquivados com a pesquisadora responsável por um período de 5 anos após o término da pesquisa. Depois desse tempo, eles serão destruídos.

Eu, _____, contato _____, fui informada dos objetivos da pesquisa “**BARREIRAS E DESDOBRAMENTOS: AS TRAJETÓRIAS DE REITORAS NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS**” de maneira clara e detalhada, e esclareci minhas dúvidas. Sei que a qualquer momento poderei solicitar novas informações e modificar minha decisão de participar se assim o desejar. Declaro que concordo em participar. Recebi uma via original deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer minhas dúvidas.

Nome do Pesquisador Responsável: Maria das Dores Saraiva de Loreto

Endereço: Departamento de Serviço Social. Av. PH Rolfs, 641, Campus Universitário.

Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612-7604

E-mail: mdora@ufv.br

Nome do Pesquisador Executor: Letícia Gomes Almeida

E-mail: leticia.almeida@ufv.br

Em caso de discordância ou irregularidades sob o aspecto ético desta pesquisa, você poderá consultar:

CEP/UFV – Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos Universidade Federal de Viçosa

Edifício Arthur Bernardes, piso inferior

Av. PH Rolfs, s/n – Campus Universitário

Cep: 36570-900 Viçosa/MG

Telefone: (31) 3612-2316

Email: cep@ufv.br

www.cep.ufv.br

_____, _____ de _____ de 2025.

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador

ANEXO A – PARECER CONSUBSTANCIADO DE APROVAÇÃO DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA (CEP)

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Barreiras e desdobramentos: as trajetórias de reitoras nas universidades federais brasileiras

Pesquisador: Maria das Dores Saraiva de Loreto

Área Temática:

Versão: 1

CAAE: 89392425.3.0000.5153

Instituição Proponente: Departamento de Serviço Social - DSE

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.648.372

Apresentação do Projeto:

O presente protocolo foi enquadrado como pertencente à Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas. Segundo Formulário Online o estudo será conduzido a partir de uma abordagem qualitativa exploratória, visando compreender as barreiras e os desdobramentos enfrentados por reitoras das universidades federais brasileiras no exercício de suas funções. Para isso, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas com ex-reitoras que ocuparam o cargo entre 2020 e 2025. A população da pesquisa corresponde ao grupo de ex-reitoras de universidades federais brasileiras dentro do recorte temporal estabelecido. Considerando o universo de 69 universidades federais no país e o total de 39 mulheres que exerceram o cargo de reitora durante o período analisado, o estudo terá como amostra as 13 ex-reitoras que já concluíram seus mandatos. A seleção será feita pelo método de amostragem em bola de neve até atingir o ponto de saturação. A unidade de análise será a trajetória acadêmica e profissional dessas lideranças, considerando suas percepções sobre os desafios encontrados, as estratégias para superação das barreiras e os impactos do regime de desigualdade na atuação e bem-estar dessas mulheres. Não haverá intervenção direta sobre a exposição das participantes, pois o estudo se baseia na coleta de dados por meio de entrevistas. O seguimento da pesquisa será de caráter retrospectivo, focando na experiência das participantes durante seus mandatos à frente das universidades. Os dados coletados serão transcritos e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme os pressupostos de Sampaio e Lycarião (2021),

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes

Bairro: Campus Universitário

CEP: 36.570-977

UF: MG

Município: VICOSA

Telefone: (31)3612-2316

E-mail: cep@ufv.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 7.648.372

utilizando o software IRaMuTeQ para apoiar na organização e interpretação do material empírico. A pesquisa também incluirá uma revisão narrativa da literatura nacional sobre o regime de desigualdade nas carreiras universitárias femininas, permitindo uma contextualização ampla dos achados. Além disso, serão observadas todas as questões éticas envolvidas na pesquisa, garantindo a confidencialidade dos dados e o consentimento informado das participantes.

Objetivo da Pesquisa:

Segundo formulário online: Objetivo primário: Analisar as barreiras e os desdobramentos enfrentados pelas reitoras das universidades federais brasileiras no exercício de suas funções, bem como as estratégias adotadas para superar o regime de desigualdade em suas trajetórias de vida. Objetivos secundários: a) Realizar revisão narrativa da literatura nacional e internacional sobre os impactos do regime de desigualdade na carreira docente do magistério superior; b) Identificar o perfil pessoal e familiar das reitoras, bem como as principais barreiras enfrentadas por elas no acesso e exercício de suas funções durante a trajetória de suas carreiras universitárias; c) Mapear as estratégias adotadas pelas reitoras para enfrentar o regime de desigualdade em suas trajetórias de vida; d) Analisar as dimensões da carga mental associadas ao regime de desigualdade nas trajetórias das reitoras, examinando como essas pressões influenciam sua atuação e seu bem-estar.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Segundo formulário online: Riscos: A presente pesquisa envolve entrevistas semiestruturadas com ex-reitoras de universidades federais brasileiras, o que pode gerar riscos de natureza psicológica e social. Embora sejam minimizados por protocolos rigorosos de confidencialidade e procedimentos de consentimento informado, é essencial reconhecer os potenciais desafios que as participantes podem enfrentar. Os riscos psicológicos incluem constrangimento ao responder perguntas sobre desafios enfrentados durante a gestão, desconforto emocional ao relembrar experiências marcantes, possíveis alterações na autoestima devido à reflexão sobre barreiras institucionais e acadêmicas, além de estresse ou ansiedade ao expor sentimentos e percepções sobre sua trajetória profissional. Há também riscos sociais, como a possibilidade de quebra involuntária de sigilo, risco de estigmatização caso determinadas informações sejam interpretadas de maneira negativa e impactos nas redes acadêmicas das participantes, podendo influenciar sua posição e reputação no meio universitário. A pesquisa, no entanto, não apresenta riscos físicos, visto que não envolve exames invasivos ou coleta de material biológico. Para mitigar os riscos mencionados, algumas medidas de proteção serão adotadas,

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 7.648.372

como confidencialidade total dos dados, garantindo que as identidades das participantes serão preservadas; consentimento informado, assegurando que todas as voluntárias tenham plena compreensão dos objetivos do estudo e do impacto de sua participação; liberdade de recusa, permitindo que qualquer participante interrompa sua colaboração a qualquer momento sem necessidade de justificativa; realização das entrevistas em ambiente seguro e reservado, reduzindo o desconforto emocional; e disponibilização de suporte psicológico caso alguma participante manifeste necessidade de acompanhamento profissional. Considerando a exposição e o caráter retrospectivo da pesquisa, o estudo pode ser classificado como de risco mínimo conforme a Resolução nº 510 de 7 de abril de 2016, garantindo que não há intervenções sobre as variáveis fisiológicas ou sociais das participantes. Dessa forma, todas as precauções serão tomadas para assegurar a integridade, o respeito e o bem-estar das envolvidas, seguindo princípios éticos e metodológicos da pesquisa científica. Benefícios: segundo a pesquisadora dentre os benefícios se encontram que a pesquisa apresenta benefícios relevantes tanto para a comunidade acadêmica quanto para a sociedade em geral, especialmente no que diz respeito à compreensão dos desafios e impactos da liderança feminina nas universidades federais brasileiras. Um dos principais benefícios é a ampliação do conhecimento sobre as barreiras enfrentadas por reitoras no exercício de suas funções, possibilitando uma reflexão crítica sobre desigualdades institucionais e estratégias de superação. Ao documentar e analisar as experiências dessas lideranças, o estudo contribui para a formulação de políticas mais inclusivas e equitativas no ensino superior, promovendo um ambiente acadêmico mais diversificado e acessível. Além disso, a pesquisa poderá estimular futuras investigações sobre gênero e gestão universitária, enriquecendo o debate e fortalecendo ações voltadas à equidade. Para as participantes, a oportunidade de compartilhar suas vivências pode gerar um efeito positivo, permitindo que suas trajetórias sejam reconhecidas e valorizadas, além de proporcionar um espaço de ressignificação de desafios e conquistas.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Nesta pesquisa que se enquadra como pertencente à Grande Área 6. Ciências Sociais Aplicadas, busca-se analisar as barreiras e os desdobramentos enfrentados pelas reitoras das universidades federais brasileiras no exercício de suas funções, bem como as estratégias adotadas para superar o regime de desigualdade em suas trajetórias de vida. O estudo será conduzido a partir de uma abordagem qualitativa exploratória, visando compreender as barreiras e os desdobramentos enfrentados por reitoras das universidades federais brasileiras

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV



Continuação do Parecer: 7.648.372

no exercício de suas funções. Para isso, serão utilizadas entrevistas semiestruturadas com ex-reitoras que ocuparam o cargo entre 2020 e 2025. A seleção será feita pelo método de amostragem em bola de neve até atingir o ponto de saturação. A unidade de análise será a trajetória acadêmica e profissional dessas lideranças, considerando suas percepções sobre os desafios encontrados, as estratégias para superação das barreiras e os impactos do regime de desigualdade na atuação e bem-estar dessas mulheres. Não haverá intervenção direta sobre a exposição das participantes, pois o estudo se baseia na coleta de dados por meio de entrevistas. O seguimento da pesquisa será de caráter retrospectivo, focando na experiência das participantes durante seus mandatos à frente das universidades. Os dados coletados serão transcritos e analisados por meio da técnica de Análise de Conteúdo, conforme os pressupostos de Sampaio e Lycarião (2021), utilizando o software IRaMuTeQ para apoiar na organização e interpretação do material empírico. A pesquisa também incluirá uma revisão narrativa da literatura nacional sobre o regime de desigualdade nas carreiras universitárias femininas, permitindo uma contextualização ampla dos achados. Além disso, serão observadas todas as questões éticas envolvidas na pesquisa, garantindo a confidencialidade dos dados e o consentimento informado das participantes.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

A pesquisadora apresenta os seguintes termos: - Folha de rosto assinada pela pesquisadora e chefia - Projeto de pesquisa - Formulário online e Roteiro de entrevista - Cronograma - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e Orçamento.

Recomendações:

Não se aplica.

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto aprovado.

Considerações Finais a critério do CEP:

Ao término da pesquisa é necessário apresentar, via notificação, o Relatório Final (modelo disponível no site www.cep.ufv.br). Após ser emitido o Parecer Consubstanciado de aprovação do Relatório Final, deve ser encaminhado, via notificação, o Comunicado de Término dos Estudos para encerramento de todo o protocolo na Plataforma Brasil.

Projeto aprovado autorizando o início da coleta de dados com os seres humanos a partir da data de emissão deste parecer.

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
VIÇOSA - UFV**



Continuação do Parecer: 7.648.372

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2564045.pdf	20/05/2025 21:31:25		Aceito
Folha de Rosto	folhaDeRosto_Leticia_assinado_assinado.pdf	20/05/2025 21:30:53	Maria das Dores Saraiva de Loreto	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Projeto.pdf	20/05/2025 18:41:00	Maria das Dores Saraiva de Loreto	Aceito
Outros	roteiro_das_entrevistas.pdf	20/05/2025 18:27:43	Maria das Dores Saraiva de Loreto	Aceito
Orçamento	orcamento.pdf	20/05/2025 18:25:56	Maria das Dores Saraiva de Loreto	Aceito
Cronograma	Cronograma.pdf	20/05/2025 18:25:25	Maria das Dores Saraiva de Loreto	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TCLE.pdf	20/05/2025 18:24:52	Maria das Dores Saraiva de Loreto	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

VICOSA, 17 de Junho de 2025

Assinado por:
Guilherme de Azambuja Pussieldi
(Coordenador(a))

Endereço: Universidade Federal de Viçosa, Avenida PH Rolfs s/n, Edifício Arthur Bernardes
Bairro: Campus Universitário **CEP:** 36.570-977
UF: MG **Município:** VICOSA
Telefone: (31)3612-2316 **E-mail:** cep@ufv.br