RBGDR

ENTRE POLÍTICAS DE EQUIDADE E ESTRUTURAS EXCLUDENTES: MULHERES NA CARREIRA E NA GESTÃO ACADÊMICA

BETWEEN EQUITY POLICIES AND EXCLUSIONARY STRUCTURES: WOMEN IN CAREER AND ACADEMIC MANAGEMENT

RBGDR

REVISTA BRASILEIRA DE GESTÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
V.22, N°4, Edição Especial 2026 | Taubaté/SP - Brasil | ISSN 1809-239x

ENTRE POLÍTICAS DE EQUIDADE E ESTRUTURAS EXCLUDENTES: MULHERES NA CARREIRA E NA GESTÃO ACADÊMICA

BETWEEN EQUITY POLICIES AND EXCLUSIONARY STRUCTURES: WOMEN IN CAREER AND ACADEMIC MANAGEMENT

Ana Paula Miyazawa[1] | Verônica Teixeira Marques[2]

Recebimento: 30/03/2026
Aceite: 29/09/2026

[1] Doutora em Sociedade, Tecnologias e Políticas Públicas (UNIT).
E-mail: anapaulamiyazawa@hotmail.com

[2] Doutora em Ciências Sociais (UFBA).
Docente da UNIMA Centro Universitário de Maceió.
Maceió – AL, Brasil.
E-mail: veronica.marques@hotmail.com

RESUMO

Este artigo tem como objetivo analisar a representatividade feminina no ensino superior brasileiro, acompanhando a trajetória das mulheres desde o ingresso na graduação até a ocupação de cargos docentes e de gestão acadêmica. O estudo parte do paradoxo entre a expressiva presença feminina na formação universitária e sua sub-representação persistente nos espaços de poder institucional. Metodologicamente, adota-se uma abordagem quanti-qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, com base em dados secundários do Censo da Educação Superior (INEP), da Plataforma Sucupira (CAPES), referentes ao período de 2015 a 2024, e em dados sobre a coordenação de Programas de Pós-Graduação Interdisciplinares no ano de 2026. A análise é ancorada em categorias teóricas dos estudos de gênero e trabalho, como segregação vertical e horizontal, teto de vidro, labirinto da liderança e leaky pipeline. Os resultados evidenciam que, embora as mulheres sejam maioria entre ingressantes, concluintes e tituladas, sua presença diminui progressivamente na carreira acadêmica, sendo ainda mais restrita nos cargos de gestão. Destacam-se a maternidade, o produtivismo científico e a sobrecarga do trabalho de cuidado como fatores estruturantes da desigualdade. Conclui-se que a exclusão feminina na gestão acadêmica decorre menos da qualificação e mais de arranjos institucionais e normativos que reproduzem desigualdades de gênero, indicando a necessidade de políticas públicas mais estáveis e estruturais voltadas à equidade.

Palavras-chave: Gênero. Ensino Superior. Gestão Acadêmica. Maternidade. Políticas Públicas.

ABSTRACT

This article aims to analyze female representation in Brazilian higher education by examining women's trajectories from undergraduate enrollment to academic careers and management positions. The study addresses the persistent paradox between women's majority presence in higher education and their underrepresentation in institutional decision-making spaces. Methodologically, it adopts a quantitative and qualitative, descriptive, and exploratory approach, based on secondary data from the Higher Education Census (INEP) and the CAPES Sucupira Platform, covering the period from 2015 to 2024, as well as data on the coordination of interdisciplinary graduate programs in 2026. The analysis is grounded in key theoretical frameworks from gender and labor studies, including vertical and horizontal segregation, the glass ceiling, the leadership labyrinth, and the leaky pipeline. The findings reveal that, despite women's predominance among students and degree holders, their participation decreases progressively along the academic career, becoming particularly limited in management roles. Motherhood, scientific productivity standards, and the unequal distribution of care work emerge as structural factors shaping these inequalities. The study concludes that women's exclusion from academic leadership is not a result of insufficient qualifications, but rather of institutional arrangements and unstable public policies that perpetuate gender inequality, underscoring the need for more consistent and structural equity-oriented policies.

Keywords: Gender. Higher Education. Academic Management. Motherhood. Public Policies.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o ensino superior brasileiro passou por um intenso processo de expansão e democratização, no qual a presença feminina se consolidou de forma expressiva, tanto no ingresso quanto na conclusão dos cursos de graduação e pós-graduação. Atualmente, as mulheres não apenas constituem a maioria entre os estudantes universitários, como também detêm parcela significativa da titulação em nível de mestrado e doutorado em diversas áreas do conhecimento. Esse avanço, entretanto, não se traduz de maneira linear na ocupação de cargos docentes e, sobretudo, nas instâncias de poder e decisão no interior das universidades, configurando um paradoxo persistente entre escolarização e ascensão profissional feminina.

Embora as barreiras formais de acesso à educação superior tenham sido, em grande medida, superadas, a desigualdade de gênero deslocou-se para níveis mais sutis e complexos do sistema acadêmico. Nesse contexto, a discriminação deixa de operar pela exclusão explícita e passa a se manifestar por meio da segregação horizontal e vertical das carreiras, da naturalização da divisão sexual do trabalho e da construção simbólica de papéis de gênero que condicionam trajetórias profissionais distintas para homens e mulheres. Tais mecanismos são amplamente discutidos pela literatura sob as metáforas do "teto de vidro", do "labirinto da liderança" e do fenômeno do *leaky pipeline*, que descreve a evasão progressiva de mulheres ao longo da carreira acadêmica.

No âmbito do trabalho acadêmico, essas desigualdades se expressam de forma particularmente aguda. Ainda que as mulheres apresentem níveis elevados de qualificação, sua presença diminui à medida que avança na hierarquia universitária, concentrando-se em áreas associadas ao cuidado, ao ensino e aos serviços, enquanto os homens predominam nas posições de maior prestígio simbólico, estabilidade institucional e poder político-organizacional. A maternidade, a dupla ou a tripla jornada de trabalho e o modelo produtivista de avaliação científica despontam como fatores estruturantes dessa ruptura de trajetórias, revelando um sistema androcêntrico que valoriza a disponibilidade irrestrita e desconsidera as assimetrias na distribuição do trabalho reprodutivo.

Diante desse cenário, o presente artigo tem como objetivo analisar a representatividade feminina no ensino superior brasileiro, acompanhando a trajetória das mulheres desde o ingresso na graduação até a ocupação de cargos docentes e de gestão acadêmica.

Embora este estudo não aborde o mapeamento de ingressantes e concluintes por sexo em nível regional, é fundamental destacar a influência das dinâmicas socioculturais e das desigualdades territoriais na distribuição de gênero nos cursos de graduação e pós-graduação. Em que pese tenham abrangência nacional, as políticas públicas que buscam equidade na educação dependem de tradições locais e da infraestrutura disponível para repercutir de forma efetiva.

Ao articular evidências empíricas recentes com referenciais teóricos críticos, o artigo busca demonstrar que a desigualdade de gênero na universidade brasileira não decorre da falta de qualificação feminina, mas da persistência de arranjos organizacionais e políticas institucionais insuficientes para garantir condições equitativas de permanência e progressão profissional. Assim, contribui para o debate sobre equidade de gênero na ciência, ao evidenciar limites das políticas vigentes e indicar desafios para a transformação efetiva da gestão acadêmica no país.

Este artigo está estruturado em quatro seções principais, além da introdução. Apresenta-se, inicialmente, o referencial teórico, que fundamenta os conceitos centrais adotados na pesquisa. Em seguida, a seção de metodologia, na qual é apresentada a abordagem, e os procedimentos utilizados para a coleta e a análise de dados. Na sequência, são expostos e discutidos os resultados, confrontando os achados com a literatura publicada sobre o assunto. Por fim, as considerações (que não são) finais, seção na qual são sintetizadas as principais constatações, identificadas as limitações do estudo e sugestão para desdobramentos futuros.

REFERENCIAL TEÓRICO

O mercado de trabalho no Brasil é caracterizado por múltiplas formas de exclusão social, econômica e política, que não apenas limitam o acesso a oportunidades, mas também perpetuam privilégios entre os grupos dominantes, dificultando a mobilidade social e a igualdade de condições. As desigualdades de gênero que se manifestam atualmente são resultado da construção histórica das sociedades patriarcais desenvolvidas ao longo do tempo e continuam a repercutir no cotidiano, influenciando as relações de trabalho e as oportunidades disponíveis para homens e mulheres.

Até recentemente, para ingressar na carreira pública, em diversas áreas, a mulher era submetida a exames admissionais sexistas e androcêntricos, caracterizando uma forma de discriminação invasiva e constrangedora que incluíam a exposição de suas condições ginecológicas e obstétricas que em nada influenciavam na função laboral (Herrera, 2019).

Para Fernandez (2019), a discriminação da mulher no mercado de trabalho manifesta-se de diversas formas, destacando-se principalmente em dois aspectos: a desigualdade salarial e a segregação ocupacional por gênero. A primeira pode ser classificada como horizontal, quando ocorre a concentração de mulheres em determinadas áreas ou funções; ou vertical, quando há barreiras para o avanço das mulheres a cargos mais altos ou de maior decisão. Em ambos, há relação direta à condição da mulher como principal responsável pelo trabalho doméstico e pelos cuidados da família.

Por seu turno, na perspectiva dos economistas que se propõem a estudar a teoria do capital humano, as diferenças de remuneração entre homens e mulheres não se devem a um eventual tratamento desigual nas organizações, mas sim a fatores relacionados ao capital humano de cada profissional. Assim, os salários mais baixos das mulheres estariam relacionados a um menor investimento em escolaridade, menor tempo de atuação no mercado de trabalho, além de escolhas feitas pelas profissionais, especialmente relacionadas à reprodução e às responsabilidades familiares (Moschkovich; Almeida, 2015).

Atrelada aos mecanismos patriarcais, a discriminação contra o gênero feminino na educação brasileira também acarretou efeitos econômicos e sociais profundos ao longo dos séculos, limitando a autonomia das mulheres no país. Esses efeitos, decorrentes da exclusão e marginalização nos ambientes educacionais, resultaram em restrições significativas à participação feminina em diversas esferas sociais e econômicas.

No ensino superior, a presença das mulheres evoluiu de forma lenta desde o século XIX, a partir da "permissão" concedida pelo Decreto nº.7.247, de 19 de abril de 1879, em seu artigo 1º, ao tornar livre o ensino "superior em todo o Império". Atualmente, o cenário brasileiro acompanha uma tendência global de aumento da participação feminina nos indicadores de matrícula no ensino superior, refletindo avanços que, embora recentes, são resultado de um processo histórico de luta por igualdade de gênero na educação (Ribeiro; Vieira, 2023, p.3).

A desigualdade de gênero se alicerça em uma estrutura dicotômica que estabelece papéis nas esferas pública e privada, hierarquizando-os. Aos homens caberia o espaço público com atribuições relacionadas ao trabalho produtivo e ao provimento da família, enquanto às mulheres a circunscrição do "lar" (Fernandez, 2019). Assim, profissões relacionadas ao "cuidado" seriam consideradas femininas, enquanto àquelas com maior visibilidade e possibilidade de ascensão, seriam majoritariamente masculinas (Atães; Carneiro, 2025).

Pode-se afirmar, portanto, que a discriminação no campo educacional mudou a abordagem na medida em que não ocorre mais por meio da restrição de acesso, mas transfere-se para o interior do próprio sistema no qual a discriminação passa a acontecer no processo de escolha das carreiras, provocando a "guetização" por sexo, originando guetos profissionais, com a definição de carreiras consideradas "tipicamente femininas" (Ávila; Portes, 2009).

Ao estabelecer que determinados tipos de trabalho são mais apropriados para as mulheres, perpetua-se um clichê que reforça a ideia de que elas não podem ser vistas como substitutas dos homens. Entre as justificativas comuns para essa diferenciação, está a percepção de que as mulheres seriam fisicamente mais frágeis, menos inteligentes, menos racionais, menos confiáveis, menos produtivas ou ainda emocionalmente menos estáveis do que os homens (Fernandez, 2019).

O Brasil tem demonstrado um empenho crescente em promover a igualdade de gênero por meio de políticas públicas, através de iniciativas que visam reduzir as lacunas existentes e garantir os direitos das mulheres, buscando criar um ambiente mais justo e equitativo para todos. No entanto, embora as mulheres representem a maioria dos concluintes de cursos de graduação e pós-graduação *stricto sensu*, a predominância masculina nos cargos de docência e gestão acadêmica permanece.

Apesar das dificuldades, as mulheres são maioria nos cursos de pós-graduação *stricto sensu* desde 2004 e recebem a maioria dos títulos em seis das nove grandes áreas de pós-graduação (Capes), com exceção dos programas de a) Ciências Exatas e da Terra, b) Engenharias e c) Ciências Sociais Aplicadas. Em 2017 foram concedidos 21.591 títulos de doutorado sendo 11.751 para mulheres, o que representou 54% do total. Em 2019, o número de novos doutores aumentou para 24.280 e a representação feminina subiu para 55% (Fapesp, 2021).

No campo das políticas institucionais, observa-se um movimento ambivalente na regulação do ambiente acadêmico. A criação da Plataforma Bertha Lutz, que integra todos os sistemas de fomento da CAPES, representa um marco no instrumental de monitoramento da equidade, permitindo a visibilidade de dados sobre trajetórias femininas e a aplicação de critérios de fomento mais justos. Todavia, a segurança institucional necessária para a permanência dessas mulheres enfrenta instabilidades normativas.

Exemplo recente desse cenário é o tensionamento em torno das diretrizes para prevenir e enfrentar o assédio moral, o assédio sexual e as violências de gênero na pós-graduação. Embora a Portaria CAPES nº 45/2026 tenha estabelecido balizas fundamentais para o enfrentamento dessas violências, sua revogação imediata pela Portaria nº 49/2026 expõe a lacuna de proteção e a fragilidade das garantias administrativas[1]. Tais idas e vindas normativas comprometem a eficácia de ações formativas e instrumentos de responsabilização, essenciais para desarticular a cultura de silenciamento que sustenta o "labirinto" percorrido pelas pesquisadoras.

A integração da Plataforma Bertha Lutz aos sistemas de fomento, embora tecnicamente avançada, carece de um suporte normativo perene capaz de assegurar que a denúncia e o enfrentamento às discriminações não resultem em prejuízo à produção científica ou à progressão funcional das docentes e dos discentes. Sem diretrizes permanentes contra o assédio, a eficácia das plataformas de fomento como ferramentas de equidade torna-se limitada frente às barreiras subjetivas e institucionais que segregam o gênero na alta gestão universitária.

O instrumental de análise das desigualdades de gênero no ensino superior revela que a maternidade constitui um dos principais fatores de segregação vertical e evasão na academia, conforme demonstram os dados que apontam uma trajetória de simetria entre homens e mulheres

1 A Portaria CAPES nº 45/2026, publicada em 29 de janeiro de 2026, instituiu diretrizes abrangentes para a prevenção e o enfrentamento do assédio moral, sexual, das violências de gênero e de outras formas de discriminação nos Programas de PósGraduação, prevendo ações educativas, formação institucional, criação de comissões internas e mecanismos de responsabilização. Contudo, apenas quatro dias depois, em 2 de fevereiro de 2026, essa normativa foi integralmente revogada pela Portaria CAPES nº 49/2026, sem a apresentação de justificativas ou de medidas substitutivas que garantissem a continuidade das ações previstas. Essa revogação abrupta suscita questionamentos acerca das motivações do movimento normativo, especialmente por ocorrer em um contexto no qual a própria CAPES já dispunha de estruturas institucionais consolidadas, como o Comitê Permanente de Ações Estratégicas e Políticas para Equidade de Gênero, voltado à proposição de estratégias para a promoção da equidade e o enfrentamento das violências e desigualdades no âmbito da pósgraduação. Até a data de submissão desse artigo, não se verificou alguma manifestação da CAPES ou nova regulamentação sobre a questão.

até o nascimento do primeiro filho, ponto em que os percursos divergem drasticamente na configuração da chamada “penalidade da maternidade”.

Uma publicação recente na Revista Nature traz evidência internacional indicando que, após a maternidade, as mulheres apresentam 29% menos chances de manter vínculo empregatício com universidades em comparação a pares não-mães, enquanto para os homens essa redução é de apenas 14% (Kwon, 2026). No contexto brasileiro, essa disparidade é ainda mais acentuada, com mulheres com filhos pequenos possuindo 38% menos chances de ocupar cargos estáveis, sendo que o afastamento da academia resulta frequentemente em uma ruptura definitiva com a pesquisa e uma redução média de 12% nos rendimentos das pesquisadoras que transitam para outros setores (Fernandes, 2026).

A raiz dessa desigualdade reside na distribuição desproporcional do trabalho de cuidado, visto que, mesmo em contextos de alta igualdade de gênero, as mulheres assumem quase cinco vezes mais responsabilidades domésticas do que os homens, o que se reflete diretamente no tempo de titulação no Brasil, onde mulheres levam, em média, 4,3 anos para concluir o doutorado frente aos 3,8 anos dos homens (Andrade, 2022).

Essa assimetria impacta severamente a produtividade científica, com uma queda registrada de 31% na produção das mães em relação aos pais oito anos após o primeiro filho, enquanto a produtividade masculina permanece inalterada, chocando-se com o modelo androcêntrico da academia que valoriza o mito da “dedicação exclusiva”. Tal métrica pune as pesquisadoras nos processos de recredenciamento e na concorrência por editais, consolidando o fenômeno do *leaky pipeline*, evidenciado pela queda de 35% nas chances de obtenção de estabilidade nos primeiros quatro anos pós-parto (Kwon, 2026).

A ausência de redes de apoio institucional transforma a universidade em um ambiente hostil, sustentando o “teto de vidro” que mantém as mulheres como minoria nos estratos superiores da docência e na alta gestão, apesar de serem maioria entre os doutores titulados.

Frente a este diagnóstico de exclusão, instâncias de fomento como o CNPq, Agências Estaduais, assim como a CAPES têm proposto mecanismos de mitigação da ampliação dos prazos de avaliação de currículos para docentes em licença-maternidade e da revisão do cálculo de indicadores

de produtividade para evitar penalizações por quedas conjunturais oriundas da maternidade.

Destaca-se aqui especialmente a CAPES, que criou em 2024 o seu Comitê Permanente de Ações Estratégicas e Políticas para Equidade de Gênero e suas Interseccionalidades (CPEGI). O Comitê foi constituído com a finalidade de enfrentar as assimetrias de gênero e outras desigualdades estruturais no ambiente acadêmico-científico brasileiro. Suas ações organizam-se em três eixos centrais: a promoção de ações afirmativas para grupos sub-representados, o apoio à maternidade e à valorização do cuidado, o enfrentamento ao assédio e às violências de gênero.

Entre suas principais propostas, destaca-se a reformulação da Avaliação Quadrienal 2025–2029, com a recomendação de criação do Indicador de Diversidade e Inclusão (IDI), voltado ao monitoramento da representatividade de mulheres, pessoas negras, indígenas, quilombolas, pessoas com deficiência e pessoas trans no corpo docente e discente, bem como o estímulo à diversidade epistemológica por meio da valorização de bibliografias não eurocêntricas e de saberes do Sul Global, indígenas e afro-diaspóricos.

No campo da maternidade, o Comitê propõe a ampliação dos prazos de avaliação curricular para docentes e discentes em licença-maternidade ou adoção, além da exclusão temporária de mães com filhos na primeira infância ou com deficiência do cálculo de indicadores de produtividade, evitando penalizações decorrentes de quedas conjunturais na produção.

E uma outra frente, que ainda carece de avanços, o Comitê propõe o enfrentamento do assédio: recomenda a adoção de termos obrigatórios de ciência sobre práticas assediadoras, ações formativas permanentes e, em casos de condenação administrativa, o descredenciamento de docentes envolvidos.

As propostas também contemplam a valorização do impacto social da ciência, incentivando sua popularização junto a públicos vulneráveis e o intercâmbio de saberes com comunidades tradicionais, inclusive por meio do reconhecimento do notório saber. Por fim, o CPEGI atua para ampliar a presença de mulheres em espaços de decisão da CAPES e para promover ajustes tecnológicos e de gestão que garantam a coleta sistemática de dados de diversidade e a efetiva implementação das políticas de equidade nos instrumentos de fomento.

As proposições são de vanguarda, necessárias e foram construídas com a contribuição de movimentos sociais e representações legítimas dentro do Comitê. Todavia, ainda não estão institucionalmente protegidas.

Somam-se a isso na CAPES, iniciativas estratégicas como o lançamento recente do Programa Aurora[2], que visa institucionalizar o apoio a pesquisadoras mães e integrar a dimensão do cuidado aos sistemas de fomento, assim como a Ampliação do Reconhecimento da Parentalidade (Portaria nº 209 de 08 de maio de 2026) [3] que buscam alterar um sistema de avaliação punitivo para um modelo mais equânime e condizente com a realidade da ciência contemporânea.

METODOLOGIA

Trata-se de um estudo descritivo, exploratório, de abordagem quanti-qualitativa realizado com dados do Censo da Educação Superior (INEP) e da Plataforma Sucupira (CAPES), no período de 2015 a 2024, além de informações sobre a coordenação de programas de pós-graduação *stricto sensu*, do ano de 2026 disponibilizadas pela Associação Nacional de Pesquisa e Pós-graduação Interdisciplinar em Sociais e Humanidades – ANINTER/SH[4]. A análise é sustentada por categorias teóricas consolidadas nos estudos de gênero e trabalho, permitindo compreender como estruturas institucionais, culturais e normativas contribuem para a manutenção das desigualdades.

Os dados foram coletados no site do INEP, na Plataforma Sucupira e no Relatório Final de Atividades do Grupo de Trabalho Equidade e Redução de Assimetrias na Pós-Graduação da CAPES, e após análise foram organizados por meio de tabelas utilizando recursos da estatística básica, de modo a apresentar a distribuição por sexo, de ingressantes, concluintes e docentes dos cursos de graduação de todas as áreas de conhecimento, bem como dos coordenadores de programas de pós-graduação da área Interdisciplinar.

2 Lançado pela CAPES através da Portaria nº 129, de 25 de março de 2026.

3 A Portaria estabelece o arcabouço normativo para a prorrogação da vigência de bolsas de pós-graduação *stricto sensu* em situações de maternidade e paternidade. O texto normativo assegura a continuidade do pagamento do benefício durante o período de afastamento, estipulando prazos específicos conforme a natureza do evento: prorrogação de 180 dias em casos de parto ou nascimento para a mãe, 30 dias para o pai, e 180 dias nos cenários de adoção ou guarda judicial, este último passível de fruição por um dos genitores. Adicionalmente, o regramento estende a proteção aos bolsistas em hipóteses de gravidez de risco, condições que demandem afastamento por risco ao feto ou internações pós-parto prolongadas, consolidando o instrumental de amparo social à pesquisa.

4 A Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação Interdisciplinares em Sociais e Humanidades (ANINTER/SH) é uma entidade da Sociedade Civil que congrega Programas de Pós-Graduação pertencentes às Câmaras I e II da Área Interdisciplinar da CAPES, criada em 2011 para representar tais programas junto à CAPES e a outras instituições de interesse para a pós-graduação brasileira nas áreas de Ciências Humanas e Sociais.

Considerando a inexistência de relatórios públicos consolidados sobre o perfil dos(as) coordenadores(as) de programas de pósgraduação no Brasil, que possibilitassem a identificação da representatividade das mulheres nos cargos de gestão, optouse por realizar uma análise circunscrita à Área 45 da CAPES (Interdisciplinar), cujos dados estavam disponíveis e acessíveis através da ANINTER/SH.

O recorte metodológico, definido a partir dos dados disponíveis para análise, não pretende representar a totalidade do sistema nacional de graduação e pósgraduação, mas oferecer um exercício empírico sobre a ocupação de vagas por mulheres. A Área Interdisciplinar constitui um campo analiticamente relevante por sua heterogeneidade institucional e por seu discurso historicamente associado à inovação, à transversalidade e à diversidade.

Nesse sentido, a apresentação das tabelas buscou evidenciar, de forma concreta, como as desigualdades de gênero também se manifestam em espaços institucionais que, em tese, seriam mais permeáveis à equidade, reforçando o argumento de que, embora as mulheres sejam maioria nos cursos de graduação, a subrepresentação feminina na gestão acadêmica é um fenômeno estrutural, e não restrito a áreas tradicionais ou conservadoras.

Por se tratar de uma análise de dados secundários, que não permitem a identificação de sujeitos, não foi necessário submeter o estudo à apreciação de Comitê de Ética em Pesquisa (CEP).

RESULTADO E DISCUSSÃO

Nas últimas décadas, foi observado um processo de feminização do ensino superior. As mulheres representam hoje a maioria entre ingressantes e concluintes nos cursos de graduação, processo impulsionado pelo desenvolvimento de políticas públicas inclusivas e pela luta por igualdade de oportunidades e superação de barreiras históricas (Carvalho; Auad, 2025).

A Tabela 1 ilustra a distribuição do número de ingressantes nos cursos de graduação por sexo, entre 2015 e 2024, sendo possível observar predominância de mulheres em todo o período analisado, com média de 57,3% do total de ingressantes.

Tabela 1 | Número de ingressantes nos cursos de graduação por sexo, entre 2015 e 2024

ANO	MULHERES	HOMENS
2015	1.613.062 (55,1%)	1.309.338 (44,8%)
2016	1.654.449 (55,3%)	1.332.187 (44,6%)
2017	1.782.874 (55,2%)	1.444.032 (44,7%)
2018	1.933.260 (56%)	1.513.068 (43,9%)
2019	2.072.133 (57%)	1.561.511 (42,9%)
2020	2.147.284 (57%)	1.618.385 (42,9%)
2021	2.317.274 (58,7%)	1.627.817 (41,2%)
2022	2.840.645 (59,7%)	1.916.312 ((40,2%)
2023	2.967.096 (59,4%)	2.027.096 (40,5%)
2024	2.994.997 (59,7%)	2.015.616 (40,2%)

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados do INEP (2026).

A título de comparação, entre as décadas de 1940 e 1960, as mulheres representavam, respectivamente, 18,96% e 25,15% dos estudantes universitários, indicando que as universidades eram ambientes majoritariamente masculinos. Nos dois censos demográficos subsequentes, entretanto, o número de mulheres matriculadas nas universidades aumentou significativamente, com um percentual de 42,46% em 1970, e 49,19% na década de 1980 (Ribeiro; Vieira, 2023).

A distribuição das mulheres nas diversas áreas do ensino superior, historicamente, reforça a cultura acadêmica dos lugares de gênero, ou seja, a maioria das mulheres ocupa espaços nas ciências sociais e humanas e os homens nos espaços das ciências exatas e tecnológicas (Fernandes, 2026). As carreiras de ensino superior consideradas tipicamente femininas são associadas a atividades de cuidado, ensino e serviços, em geral, formações com menor prestígio social e menores rendimentos do que as áreas com predominância masculina (Ricoldi; Artes, 2016).

Ávila e Portes (2009) ressaltam que, embora a escolha por determinados cursos de graduação esteja longe de ser um ato consciente e deliberado, já que é resultante de uma estrutura de poder simbólico, é preciso considerar que as mulheres estejam deixando de escolher determinados cursos por escolha própria e não porque estejam sendo impelidas a isso por uma falsa consciência. A escolha é uma conduta ambivalente quando por ocasião da definição das carreiras e do planejamento familiar.

Em 2018, as mulheres com idade entre 25 e 44 anos e com ensino superior completo representavam 21,5%, enquanto homens com essa mesma escolaridade eram 15,6%. Esse fenômeno foi observado na maioria das regiões do mundo, sendo notado o aumento da representação feminina em cargos gerenciais. Somado a isso, as mulheres continuaram sendo alvo de expectativas relacionadas ao seu papel de esposa e mãe, cabendo-lhes conciliar, de maneira satisfatória e sem prejuízos, estas diferentes funções com o trabalho (Trebien et al., 2021).

Para as mulheres que ingressam no ensino superior e enfrentam a dupla ou tripla jornada de trabalho, os desafios são imensos para conciliar responsabilidades profissionais, acadêmicas e familiares. Essa sobrecarga impacta diretamente sua capacidade de permanecer e atuar de forma plena no ambiente acadêmico. O acúmulo de funções, que muitas vezes envolve o cuidado com a casa, os filhos e o trabalho, exige um esforço significativo, tornando o percurso universitário ainda mais desafiador (Souza; Dornelas; Barbosa, 2022).

Tabela 2 | Número de concluintes nos cursos de graduação por sexo, entre 2015 e 2024

ANO	MULHERES	HOMENS
2015	708.200 (61,4%)	444.258 (38,5%)
2016	719.429 (61,4%)	451.531 (38,5%)
2017	733.634 (61%)	467.511 (38,9%)
2018	765.306 (60,5%)	499.472 (39,4%)
2019	725.508 (59,3%)	497.731 (40,6%)
2020	766.736 (59,9%)	512.019 (40%)
2021	809.196 (60,9%)	518.129 (39%)
2022	782.561 (60,7%)	505.074 (39,2%)
2023	819.892 (59,6%)	554.897 (40,3%)
2024	793.161 (59,4%)	540.827 (40,5%)

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados do INEP (2026).

Conforme observado na Tabela 2, o número de mulheres que concluem cursos de graduação é superior ao número de homens, um dado que demonstra avanços significativos na participação feminina na educação universitária. Este cenário destaca a relevância das políticas públicas e programas governamentais em múltiplos níveis, bem como das iniciativas promovidas pelas próprias instituições de ensino para favorecer a permanência universitária das mulheres.

Mas a universidade ainda é percebida pelas estudantes como um ambiente hostil, no qual as barreiras para a permanência e a conclusão do curso são agravadas pela falta de apoio, sobretudo para aquelas que são mães. Os dados sobre maternidade durante o período acadêmico são limitados. Ainda assim, pesquisas indicam que a ausência de uma rede de apoio familiar, responsável por auxiliar nas tarefas de cuidado com os filhos, e a falta de suporte institucional por parte da universidade são fatores que dificultam a permanência das mães no curso de graduação (Dos Santos Costa et al., 2023; Herrera, 2019).

> Estudantes que se tornam mães ao longo da trajetória acadêmica vivenciam vários desafios para conciliar esses dois papéis, tais como: exaustão física e emocional, não ter uma rede de apoio familiar que auxilie no cuidado com o filho e não ter rede de apoio universitário. Diante destas dificuldades, a sua permanência na graduação fica comprometida (Dos Santos Costa et al., 2023, p.2).

Na vida profissional acadêmica, a situação não é diferente. As dificuldades para as mulheres se apresentam de múltiplas formas sob o nível institucional: concentração vertical, concentração horizontal e segregação contratual. A carreira acadêmica se caracteriza como um processo marcado por requisitos formais e informais que acabam por preservar códigos, culturas e tradições masculinas. A feminilidade passa, então, a ser construída a partir de estereótipos que reforçam a manutenção das posições de prestígio sob domínio masculino (Atães; Carneiro, 2025).

Para Bourdieu (2010), a dominação masculina está tão enraizada no inconsciente das pessoas, que passa a não ser percebida. Assim, sem uma postura crítica, que permita perceber a injustiça, violenta e dominadora, tal situação jamais poderá ser contida. Por isso, apenas ações políticas, que entendam todos os efeitos da dominação no intuito de mudar o consciente coletivo, podem servir para promover maior equidade nas relações de gênero.

As formas desiguais de inserção e permanência de docentes dos sexos masculino e feminino na carreira acadêmica é bem documentada pela literatura e revela a existência de padrões de desigualdade em pelo menos dois sentidos. No primeiro, ocorre concentração das docentes do sexo feminino em algumas áreas do conhecimento; e no segundo, elas estão em menor proporção nas posições mais altas da carreira, isto é, nos cargos associados a melhores salários e maior prestígio acadêmico (Moschkovich; Almeida, 2015). Os dados indicam que a desigualdade de gênero no ensino superior brasileiro não se localiza mais na porta de entrada, mas nos mecanismos de seleção,

permanência e ascensão.

Enquanto as mulheres são direcionadas a funções que privilegiam o cuidado com o outro, muitas vezes por questões simbólicas, os homens são levados às posições hierarquicamente mais altas nas organizações. Trata-se de uma situação tão naturalizada que muitas pessoas, inclusive as próprias mulheres, acabam replicando ideias paternalistas e discriminatórias contra si próprias sem se darem conta disso (Gontijo; Melo, 2017).

Para Atães e Carneiro (2025) o percurso para progressão na carreira docente se caracteriza por um conjunto de mecanismos que alimentam o que é chamado pela literatura de *leaky pipeline*, uma metáfora que descreve a diminuição progressiva e sutil de mulheres ao longo da trajetória acadêmica e profissional, especialmente nas áreas de STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática).

Na Tabela 3 pode ser observado o quantitativo de docentes, mulheres e homens no exercício da docência no ensino superior entre 2015 e 2024. Os dados demonstram uma redução na representatividade das mulheres quando comparado ao número de mulheres ingressantes e concluintes no ensino superior, com média de 46,7% dos docentes no período analisado.

Tabela 3 | Número de docentes nos cursos de graduação por sexo entre 2015 e 2024

ANO	MULHERES	HOMENS
2015	152.892 (46%)	179.402 (53,9%)
2016	152.580 (45,9%)	179.402 (54%)
2017	152.946 (46,2%)	177.691(53,74%)
2018	154.367 (46,4%)	177.615 (53,5%)
2019	154.334 (46,7%)	176.005 (53,2%)
2020	147.108 (46,7%)	167.276 (53,2%)
2021	144.179 (46,9%)	162.725 (53%)
2022	145.667 (47,2%)	162.737 (52,7%)
2023	147.235 (47,4%)	162.947 (52,5%)
2024	151.147 (47,6%)	165.842 (52,3%)

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados do INEP (2026).

Situação semelhante à atual foi observada entre as décadas de 1960 e 1970. Em 1960, as mulheres representavam 18,43% do total de docentes, percentual que subiu para 29,25% em 1970. Na ocasião, ao se comparar o aumento no percentual de mulheres no corpo docente com o crescimento das mulheres como estudantes nos censos brasileiros, percebeu-se que não houve aumento de docentes mulheres na mesma proporção que como estudantes. Em 1970, as mulheres correspondiam a 42,46% dos estudantes, enquanto ocupavam apenas 29,25% dos cargos docentes do ensino superior no Brasil (Ribeiro; Vieira, 2023).

Na Tabela 4 são apresentados dados sobre o número de coordenadores mulheres e homens da área Interdisciplinar da CAPES, por região do Brasil, sendo perceptível a redução do número de mulheres quando comparado ao quantitativo de docentes. O percentual de mulheres em cargo de coordenação na amostra analisada é de 42,66% na Área 1 e de 29% na Área 2. O Sudeste é a região brasileira com maior percentual de mulheres em cargos de coordenação de PPGs Interdisciplinares na Área 1 (52%) e o Norte na Área 2 (60%).

Tabela 4 | Número de coordenadores de Programas de Pós-Graduação Interdisciplinar, por sexo/ região em 2026

PPG POR REGIÃO	COORDENADORAS MULHERES		COORDENADORES HOMENS	
	Área 1[5]	Área 2[6]	Área 1	Área 2
Norte	14 (38,8%)	3 (60%)	22 (61,1%)	2 (40%)
Nordeste	18 (32,7%)	4 (25%)	37 (62,2%)	12 (75%)
Centro-Oeste	8 (44,4%)	2 (33%)	10 (55,5%)	4 (66,6%)
Sudeste	39 (52%)	9 (23,6%)	36 (48%)	29 (76,3%)
Sul	17 (41,4%)	8 (36,3%)	24 (58,5%)	14 (63,6%)
Total	96 (42,6%)	26 (29,8%)	129 (57,3%)	61 (70,1%)

Fonte: Elaborado pelas autoras com dados da Capes (2026).

Estudo realizado por Moschkovich e Almeida (2015) na Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP) identificou que os docentes do sexo masculino têm significativamente mais chances do que suas colegas do sexo feminino de ocupar diretorias de faculdades, institutos, e cargos no conselho universitário. No que se refere à reitoria e a pró-reitorias, as chances dos homens são ainda maiores, o que demonstra a dificuldade que as mulheres enfrentam para ocupar cargos que acumulam maior poder universitário.

5 Ciências Sociais, Culturas, Humanidades e Políticas e Desenvolvimento de Território.
6 Engenharia, Tecnologia e Gestão.

De maneira geral, em todos os ramos profissionais observa-se que, à medida que se ascende profissionalmente, aumenta a presença masculina. O fenômeno ficou conhecido pela metáfora do "teto de vidro" (*glass ceiling*) e tem como fatores associados, entre outros: os estereótipos que a sociedade forma acerca das mulheres, a escassez de oportunidade para as mulheres formarem experiência em gerenciamento, as culturas empresariais hostis, as obrigações da mulher em casa, a sua falta de iniciativa e de espírito de liderança (Fernandez, 2019).

Para Henderso, Ferreira e Dutra (2016), entretanto, "teto de vidro" como barreira para a ascensão da mulher é um termo desatualizado, dado que muitas mulheres já alcançaram o topo das organizações. O "labirinto", ao contrário, seria mais adequado, demonstrando que barreiras não são absolutas e que posições hierárquicas mais altas são atingíveis embora exijam esforço.

Nas instituições públicas de ensino, a sub-representação de mulheres em cargos de gestão é maior quando comparada às privadas. Existe uma falsa sensação de equidade quando a inserção no mercado de trabalho ocorre através de concurso público. Embora sejam maioria entre os titulados com doutorado, as mulheres são minoria, principalmente, entre os melhores contratos, em regime de tempo integral em dedicação exclusiva, os quais demandam maiores níveis de dedicação e oferecem os maiores salários (Anães; Carneiro, 2025).

Em algumas instituições, verifica-se que as mulheres são colocadas em cargos de destaque, em uma prática conhecida como "vitrine de inclusão", nos quais a escolha não é feita apenas por sua competência, habilidade e titulação, e sim para atender a uma exigência do mercado pela diversidade e inclusão de minorias (Herrera, 2019).

Para Gontijo e Melo (2017), aos poucos, as mulheres vêm ampliando sua inserção no mercado de trabalho, sendo consideradas, profissionais de grande competência nas mais diversas áreas. No entanto, também é verdade o fato de que, em geral, as mulheres, têm uma ascensão profissional mais lenta e, para que isso aconteça, é preciso mostrar melhor performance do que a dos homens.

Estudo realizado por Henderso, Ferreira e Dutra (2016) identificou o investimento em educação e formação como um aspecto fundamental para o avanço das mulheres em cargos de liderança. Ao buscar qualificação e aprimoramento profissional, as mulheres conseguiram fortalecer suas competências e aumentar sua competitividade no mercado de trabalho. Outro ponto que se mostrou relevante foi a

necessidade de adaptação ao ambiente organizacional predominantemente masculino que envolveu compreender as dinâmicas internas, ajustar comportamentos e estratégias de comunicação, além de estabelecer relações de confiança com colegas e superiores. Por fim, a presença de um mentor foi vista como um fator determinante para o desenvolvimento profissional das mulheres.

Apesar dos estudos citados demonstrarem que mulheres em posições de lideranças melhoram as oportunidades de carreira para outras mulheres, Gomes Neto, Grangeiro e Esnard (2022, p.4-5) ressaltam que a necessidade de se adequar a um ambiente organizacional, predominantemente masculino e competitivo, pode fazer com que mulheres que ascendem na carreira passem a apresentar "comportamentos que embarreiram, mais que ajudam, outras mulheres a se desenvolver profissionalmente". Neste fenômeno, denominado "abelha-rainha", elas são particularmente "mais críticas quanto ao comprometimento e às habilidades de suas colegas de trabalho, colaboram diretamente na manutenção das barreiras para a ascensão de outras mulheres e são menos favoráveis a programas de oportunidades de igualdade de gênero".

Fernandes (2026) ressalta que as mulheres que optam pela carreira acadêmica, após o nascimento de filhos, podem ter a produtividade prejudicada, em geral, diminuindo sua produção científica durante os primeiros anos de vida das crianças. Ademais, mulheres com filhos pequenos têm 38% menos chance de ocupar cargos estáveis em todas as áreas de conhecimento.

A imagem da profissional que se dedica exclusivamente à carreira, sem distrações de ordem pessoal, como o cuidado com filhos, associada ao mito da meritocracia como principal responsável pela excelência acadêmica e a hierarquia organizacional verticalizada são fortemente responsáveis pela produção e reprodução das desigualdades de gênero no ambiente universitário. Em que pese se observe aumento de políticas afirmativas que visam ampliar a representatividade de mulheres, ainda prevalece uma estrutura e cultura organizacional que favorecem a superioridade masculina (Gomes Neto, Grangeiro e Snard, 2022).

Para se tornar uma gestora acadêmica é necessário quebrar paradigmas para se qualificar, produzir cientificamente e, posteriormente, ter o destaque necessário, tanto acadêmico, como político-institucional, para ser indicada e/ou eleita pelos seus pares para ocupar o cargo. Muitas gestoras apontam a escassez de tempo como uma barreira importante para a ascensão profissional (Herrera, 2019).

No que se refere aos impactos dos fatores regionais, na equidade da representatividade feminina nos cursos de graduação e pós-graduação, a literatura consultada neste estudo aponta que, em contextos de alta vulnerabilidade socioeconômica, a inserção precoce das meninas em trabalhos domésticos e na maternidade dificulta a continuidade dos estudos e a qualificação profissional. Em contrapartida, regiões economicamente desenvolvidas favorecem a busca por titulações acadêmicas, as quais oferecem maior estabilidade e retorno financeiro.

CONSIDERAÇÕES (QUE NÃO SÃO) FINAIS

Os resultados apresentados neste estudo evidenciam que a expressiva participação feminina no ingresso e na conclusão dos cursos de graduação e pós-graduação no Brasil não é acompanhada por uma ascensão proporcional das mulheres na carreira docente e, sobretudo, nos cargos de gestão acadêmica. Embora constituam a maioria entre estudantes e titulados em diversas áreas do conhecimento, as mulheres permanecem sub-representadas nas posições associadas a maior prestígio institucional, estabilidade e poder decisório, o que revela a persistência de um modelo universitário que opera por meio de mecanismos de exclusão velados e socialmente naturalizados.

A análise empírica confirma a presença do fenômeno do *leaky pipeline*, no qual a trajetória feminina sofre rupturas progressivas ao longo da carreira acadêmica. Destacam-se, nesse processo, o impacto da maternidade, a sobrecarga do trabalho de cuidado e o produtivismo científico como critérios centrais de avaliação e progressão funcional. Esses elementos demonstram que a desigualdade de gênero já não se localiza no acesso à educação superior, mas na própria estrutura organizacional das universidades, que continua a valorizar a dedicação exclusiva e a ignorar as assimetrias sociais que atravessam a vida das pesquisadoras.

No campo das políticas públicas e institucionais, observa-se um cenário ambivalente. Iniciativas promovidas por agências de fomento que passaram a considerar a maternidade no cálculo de indicadores de produtividade, assim como o lançamento da Plataforma Bertha Lutz e os programas de equidade da CAPES, representam avanços importantes no reconhecimento das desigualdades de gênero e na produção de dados capazes de orientar ações afirmativas. Entretanto, a instabilidade normativa, exemplificada pela rápida revogação e vácuo sobre diretrizes voltadas ao enfrentamento

do assédio e das violências de gênero, expõe a fragilidade desses instrumentos e limita sua eficácia enquanto mecanismos permanentes de transformação institucional.

Este estudo apresenta limitações que devem ser explicitadas: a utilização de dados secundários e agregados restringe a análise de trajetórias individuais e evidencia a ausência de informações sistematizadas que permitam cruzamentos mais refinados entre gênero, raça, etnia, classe social e região, especialmente no que se refere à ocupação de cargos de gestão acadêmica. Do mesmo modo, a escassez de indicadores estatísticos oficiais sobre maternidade, cuidado e produtividade científica impede uma mensuração direta e longitudinal dos efeitos do nascimento dos filhos na progressão funcional das mulheres. Ademais, o artigo não se aprofundou nas diferenças estruturais entre instituições públicas e privadas de ensino superior, particularmente quanto às barreiras invisíveis que operam em contextos de ingresso por concurso público ou por contratação direta.

Essas limitações apontam para uma agenda relevante de pesquisas futuras, que inclui a realização de estudos qualitativos com docentes e gestoras acadêmicas, o aprofundamento de abordagens interseccionais e a ampliação de análises comparativas entre instituições públicas e privadas. Também se mostra necessária a avaliação longitudinal dos impactos das políticas de equidade implementadas por instâncias de fomento, de modo a compreender seus efeitos reais sobre permanência, progressão e ocupação de espaços de poder.

Do ponto de vista das políticas públicas, os achados reforçam a urgência de institucionalizar redes de apoio à maternidade no âmbito universitário, incluindo políticas de permanência para estudantes e docentes mães, como auxílio-creche e flexibilização de prazos acadêmicos. Evidencia-se, ainda, a necessidade de adoção de políticas afirmativas voltadas à gestão universitária, com critérios de paridade em cargos de indicação política, como pró-reitorias e diretorias, como estratégia para mitigar o chamado "teto de vidro". Por fim, impõe-se a revisão crítica do modelo produtivista que orienta a carreira acadêmica, com a incorporação de indicadores de sustentabilidade profissional que considerem períodos de licença-maternidade e o impacto estrutural do trabalho doméstico e de cuidado na produção científica.

Sem a integração estrutural da equidade de gênero e da centralidade do cuidado nos modelos de avaliação e gestão universitária, a universidade brasileira tende a reproduzir um labirinto institucional no qual a excelência feminina é amplamente reconhecida no discurso, mas sistematicamente bloqueada na prática.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rodrigo de Oliveira. Desequilíbrio no sistema: desigualdade entre homens e mulheres marca a distribuição de bolsas de produtividade em pesquisa do CNPq. **Revista Pesquisa FAPESP**, ed. 311, jan. 2022. Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/desequilibrio-no-sistema/

ATÃES, Daniela; CARNEIRO, Ana Maria. Gênero, raça e profissão acadêmica: desigualdades em instituições de ensino superior brasileiras. **Cadernos Pagu**, n. 74, p. e257412, 2025. Disponível em: https://www.scielo.br/j/cpa/a/NgB56y98MyvxHGpmWdWCvHQ/?lang=pt

ÁVILA, Rebeca Contrera; PORTES, Écio Antônio. Notas sobre a mulher contemporânea no ensino superior. **Mal-estar e Sociedade**, v. 2, n. 2, p. 91-106, 2009. Disponível em: https://revista.uemg.br/gtic-malestar/article/view/13

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 9 ed. Rio de Janeiro. Bertrand Brasil, 2010

CARVALHO, Pamella. C., AUAD, Daniela. (2025). MULHERES NA PÓS-GRADUAÇÃO;: conquistas e desafios à equidade. *Educação Em Foco*, *28*(54), 1–18. Disponível em: https://revista.uemg.br/educacaoemfoco/article/view/9210/5852

DOS SANTOS COSTA, Jennefer Luana, WALL, Marilene Loewen; PAIXÃO, Tatiane Taiz da; SILVA, Marcus Vinicius da Rocha Santos da. Desafios da maternidade no período acadêmico: revisão integrativa. **Revista família, ciclos de vida e saúde no contexto social**, v. 11, n. 1, p. e6226-e6226, 2023. Disponível em: https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/refacs/article/view/6226

FAPESP. Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. Títulos de Doutorado no Brasil. Gerência de Estudos e Indicadores. **Revista de Pesquisa FAPESP**. Ed. 301. Mar 2021. Disponível em: https://revistapesquisa.fapesp.br/titulos-de-doutorado-no-brasil/

FERNANDES, Natal Lânia Roque. Experiências formativas de mulheres mestrandas: caminhos em busca de formação acadêmica. **Revista Brasileira de Pesquisa (Auto) biográfica**, v. 11, n. 26, p. e1304-e1304, 2026. Disponível em: https://www.revistas.uneb.br/rbpab/article/view/22417

FERNANDEZ, Brena Paula Magno. 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**, n. 26, p. 79-104, 2019. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/cadernos/article/view/12951

GOMES NETO, Manoel B.; GRANGEIRO, Rebeca R.; ESNARD, Catherine. Mulheres na academia: um estudo sobre o fenômeno queen bee. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, p. eRAMG220211, 2022. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/zjTNYscMRwDxczDqXFc4QSH/?lang=pt

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 HORIZONTE1. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 23, p. 126-157, 2017.

HENDERSO, Patricia Araujo; FERREIRA de Araújo, Marcos Aurélio; DUTRA, Joel Souza. As barreiras para a ascensão da mulher a posições hierárquicas: um estudo sob a óptica da gestão da diversidade no Brasil. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/2734/273447625009/html/

HERRERA, Vânia Érica. A vitrine da inclusão e o espetáculo de Nicolau: a ascensão profissional da mulher acadêmica em cargos de gestão em instituições de ensino superior no Brasil. 2019. Disponível em: https://repositorio.pucsp.br/handle/handle/22669

KWON, Diana. A maternidade prejudica a carreira acadêmica das mulheres — estes dados revelam como e porquê. **Nature**, 27 de março de 2026. Disponível em: https://www.nature.com/articles/d41586-026-00981-3

MOSCHKOVICH, Marília; ALMEIDA, Ana Maria F. Desigualdades de gênero na carreira acadêmica no Brasil. **Dados**, v. 58, p. 749-789, 2015. https://www.scielo.br/j/dados/a/LgVhs5k7bhQNgnRyCvKBTRs/?format=html&lang=pt

RIBEIRO, Alexandra Ferreira Martins; VIEIRA, Alboni Marisa Dudeque Pianovski. O ingresso de mulheres nas universidades no Brasil (1940-1980). **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, p. e023100-e023100, 2023. Disponível em: https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/18047

RICOLDI, Arlene; ARTES, Amélia. Mulheres no ensino superior brasileiro: espaço garantido e novos desafios. **Ex aequo**, n. 33, 2016. Disponível em: https://exaequo-ojs.apem-estudos.org/exaequo/pt/article/view/410

SOUZA, Marcela Ingrid Mendes; Dornelas, Myriam Angélica; Barbosa, Rosemary Pereira Costa. JORNADA FEMININA ACADÊMICA. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 6, n. 1, 2022. Disponível em: https://periodicos.ufms.br/index.php/EIGEDIN/article/view/17352

TREBIEN, Valicir Melchiors; TRINDADE, Letícia de Lima; AMESTOY, Simone Coelho; CORRALO, Vanessa; ZOCCHE, Denise Azambuja; BORDIGNON, Maiara. Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 30, p. e200048, 2021. Disponível em: https://www.scielosp.org/article/sausoc/2021.v30n4/e200048/pt/

Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional.



fapeti

FUNDAÇÃO DE APOIO À PESQUISA,
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO





UNITAU

Universidade de Taubaté