

# MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA NAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR NO BRASIL<sup>1</sup>

## Resumo

Embora as mulheres sejam maioria entre estudantes do ensino superior brasileiro, elas continuam minorias em posições estratégicas do sistema, como cargos de reitoria e direção de Universidades e Institutos Federais. Este artigo analisa a participação feminina em cargos de liderança nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) brasileiras entre 1999 e 2024, evidenciando o contraste entre a presença majoritária das mulheres no corpo discente e sua sub-representação nos espaços de poder institucional. A fundamentação teórica apoia-se nos estudos de gênero para discutir barreiras estruturais e históricas, como o patriarcado e a desqualificação dos saberes femininos, que limitam a ascensão das mulheres às posições mais elevadas da gestão universitária. Metodologicamente, a pesquisa baseia-se na análise de dados quantitativos do Painel Estatístico de Pessoal, permitindo identificar tendências ao longo do período investigado. Os resultados indicam que o aumento da participação feminina ocorreu principalmente durante os governos Lula e Dilma, associado à expansão da rede federal de ensino superior e à implementação do programa REUNI. Contudo, apesar do crescimento em números absolutos, a proporção relativa de mulheres nos cargos máximos avança de forma lenta, atingindo seu pico em 2023, com apenas 31% de ocupação feminina. Observa-se maior presença de mulheres em níveis hierárquicos intermediários (CD2 e CD3), com redução significativa no topo da carreira, confirmando a persistência do fenômeno do “teto de vidro”. O estudo conclui que políticas públicas de expansão e equidade são fundamentais para enfrentar essas desigualdades, alertando para os riscos de retrocesso decorrentes da descontinuidade dessas ações governamentais.

**Palavras-chave:** Gênero e poder; Educação superior; Mulheres na liderança; Instituições Federais de Ensino.

## Abstract

Although women constitute the majority of students in Brazilian higher education, they remain minorities in strategic positions within the system, such as rector and executive leadership roles in Federal Universities and Federal Institutes. This article analyzes participation of women in leadership positions in Brazilian Federal Higher Education Institutions (FHEIs) between 1999 and 2024, highlighting the contrast between women’s majority presence in the student body and their underrepresentation in institutional power structures. The theoretical framework draws on gender studies to examine structural and historical barriers —such as patriarchy and the social devaluation of women’s knowledge—that constrain women’s advancement to the highest levels of university governance. Methodologically, the study is based on quantitative data from the Personnel Statistical Panel, enabling the identification of longitudinal trends over the period analyzed. The findings indicate that the increase in women’s participation occurred mainly during the Lula and Dilma administrations, driven by the expansion of the federal higher education system and the implementation of the REUNI program. However, despite growth in absolute numbers, the relative proportion of women in top leadership positions has progressed slowly, reaching a peak of only 31% in 2023. Women’s participation is higher in intermediate hierarchical levels (CD2 and CD3) and declines sharply at the top of the career ladder, confirming the persistence of the “glass ceiling” phenomenon. The analysis of traditional federal universities further reinforces the continued male hegemony in institutional management. The study concludes that public policies aimed at expansion and equity are essential to mitigating these inequalities, while also warning of the risks of regression resulting from the discontinuity of such governmental actions.

**Keywords:** Gender and power; Higher education; Women in leadership; Federal educational institutions.

<sup>1</sup> Este trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

## Introdução

Apesar do crescimento da presença feminina nas universidades brasileiras, a ocupação de cargos de liderança por mulheres ainda é limitada. Mesmo sendo maioria entre estudantes do ensino superior (INEP, 2025), elas continuam sub-representadas em posições de liderança em instituições de ensino superior, como em cargos de reitoria (Morley, 2013). Pesquisas indicam que a inclusão de diferentes perspectivas de gênero na gestão universitária favorece ambientes mais criativos e equitativos (Sousa; Silva; Pereira, 2024; Correa; Glas; Opara, 2025), mas obstáculos culturais e estruturais ainda dificultam o avanço das mulheres nesses espaços (Jones; Smith, 2024).

Uma pesquisa conduzida por Bautista *et al.* (2023) abordou a presença e o papel das mulheres no setor público da América Latina e do Caribe, destacando lacunas existentes e a falta de oportunidades de avanço. Ao analisar os índices de mulheres em cargos de liderança nas administrações públicas centrais das regiões investigadas, (*Ibidem*) apontam o Brasil como o país com a pior taxa de participação: 18,6%. Entretanto, vale destacar que tanto a pesquisa de Bautista *et al.* (2023) quanto o dossiê elaborado pelo Movimento Pessoas à Frente (BRASIL, 2024) - que também indica baixa presença feminina na alta gestão, somente 26% - têm como foco principal a administração pública considerando seus mais diversos nichos de atuação, educação, saúde, etc.

Apesar dos avanços significativos observados nas últimas décadas, as mulheres ainda enfrentam barreiras estruturais e culturais que dificultam sua ascensão a esses cargos (Jones; Smith, 2024). Por isso, é fundamental compreender os mecanismos e dinâmicas de exclusão ainda vigentes, bem como iniciativas que visam combater tais dispositivos. Neste sentido, destaca-se a criação, em 2003, da Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) que indica meios pelos quais o Brasil vem adotando algumas políticas voltadas à promoção da igualdade de gênero.

No que tange o campo acadêmico, estudos indicam que a presença de mulheres em posições de liderança nas universidades é fundamental para criar ambientes acadêmicos mais diversos e justos (Sousa; Silva; Pereira, 2024). Pesquisas discutem que a diversidade de gênero na gestão universitária estimula a inovação e a criatividade, trazendo diferentes perspectivas para as decisões e fortalecendo as instituições (Correa; Glas; Opara, 2025). Além disso, a presença feminina em cargos de liderança representa um modelo para outras mulheres em início de carreira, incentivando a busca por posições de destaque e, assim, contribuindo para a redução das desigualdades de gênero no meio acadêmico (Williams; Parker, 2024).

Ainda assim, de acordo com Machado-Taylor *et al.* (2014), mesmo as mulheres que conseguem superar os obstáculos iniciais e alcançar postos elevados, o fazem frequentemente,

em detrimento de aspectos importantes de suas vidas pessoais.

O trabalho de Machado-Taylor *et al.* (2014) também discute que mulheres, participantes de sua pesquisa, apresentam menor satisfação em diversas dimensões do desenvolvimento pessoal e profissional, especialmente no que se refere ao equilíbrio entre trabalho e responsabilidades familiares. Esse cenário pode ser explicado pelo peso maior que as mulheres ainda carregam, especialmente na responsabilidade pelas tarefas domésticas e familiares, mesmo quando enfrentam demandas acadêmicas intensas.

Percebe-se que, à medida que avançam na carreira acadêmica, a participação feminina diminui, e essa presença tende a ser menor em cargos mais politizados (Autoras, 2024). Além disso, nas áreas de Ciências Exatas, a participação das mulheres na pós-graduação é ainda mais escassa (Autoras, 2023), o que sugere que a chance de essas mulheres ocuparem posições de liderança nessas áreas é ainda menor.

Importa destacar que, a presença feminina no meio acadêmico varia bastante de país para país. Por exemplo, na Itália e no Japão, há uma sub-representação significativa de mulheres em cargos altos nas universidades. Isso mostra como ainda existem obstáculos socioculturais profundos e amplamente difundidos que dificultam a ascensão dessas mulheres nesses contextos (Leathwood; Read, 2009). Por outro lado, nações como o Canadá e a Suécia, que implementaram políticas robustas de equidade de gênero, apresentam uma participação mais expressiva de mulheres em cargos de alta administração nas universidades (Burkinshaw; White, 2017). Contudo, mesmo nesses países, determinadas áreas do conhecimento — particularmente aquelas tradicionalmente associadas às Ciências Exatas — continuam apresentando proporções significativamente reduzidas de mulheres em posições de liderança (Autora, 2015).

Ao longo da história do Brasil, a presença das mulheres no meio acadêmico foi bastante limitada. Hoje, porém, elas já representam a maioria entre estudantes do ensino superior, com 59,1% das matrículas em 2024 (INEP, 2025). Vale destacar também a conquista da licença-maternidade para bolsistas de mestrado, doutorado e pesquisadores com bolsa de produtividade, implementada em 2013 (CNPq, 2013).

Essas políticas são importantes para que o caminho da igualdade de gênero em ciência comece a ser trilhado. No entanto, estudos recentes indicam que o impacto dessas ações ainda não pode ser observado de maneira categórica, em especial nas áreas de Ciências Exatas (Holzbach, 2022; Cavalcante *et al.*, 2024; Ferreira *et al.*, 2024), onde a participação feminina ainda é baixa tanto na graduação quanto na pós-graduação (Autoras, 2023). Avaliar exatamente esse impacto é uma tarefa complexa, mas fundamental para entender melhor as mudanças ocorridas.

Apesar dessa predominância no corpo discente, essa realidade ainda não se reflete nos cargos de liderança acadêmica, como reitorias e pró-reitorias, que continuam sendo majoritariamente ocupados por homens (Morley, 2013).

Considerando esse histórico de políticas públicas e iniciativas institucionais, torna-se pertinente investigar se o período de implementação dessas ações teve algum impacto efetivo sobre a presença feminina em cargos de liderança acadêmica. Assim, o presente estudo apresenta uma pesquisa empírica que mapeia a participação de mulheres em posições de liderança nas universidades e institutos federais do Brasil. O objetivo é analisar o cenário nacional da presença feminina na liderança acadêmica, destacando os avanços obtidos, os desafios persistentes e as tendências emergentes relacionadas ao tema.

Para tal, este artigo está organizado da seguinte forma: na próxima seção, apresentamos uma seção de referencial teórico que busca problematizar e discutir a pertinência e construção dos cenários pertinente às questões de gênero em que vivemos atualmente. Em seguida, descrevemos a metodologia utilizada para o levantamento do percentual de mulheres em cargos de liderança nas instituições nacionais de ensino superior; posteriormente, apresentamos os resultados obtidos e discutimos os achados considerando a coincidência temporal com as políticas implementadas pela SPM e pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), o que permite refletir sobre possíveis relações entre essas ações e o aumento da participação feminina. Por fim, são apresentadas as considerações finais.

### **A desqualificação histórica dos saberes femininos e suas permanências**

É comum procurarmos uma origem, um ponto de partida ou a primeira pessoa a conquistar um determinado espaço. No entanto, quando discutimos questões de gênero as respostas podem ser poucas, imprecisas ou desconhecidas. Para Beauvoir (1949), diferentemente de outros sistemas de dominação, a opressão das mulheres caracteriza-se pela ausência de um ponto de ruptura ou origem histórica definida. Essa característica contribui para que a desigualdade de gênero não se apresente como um acontecimento isolado, mas como um processo histórico contínuo, que se reconfigura ao longo do tempo sem um marco inaugural claramente identificável (*Ibidem*).

Uma alternativa analítica pode ser partir da caça às bruxas, período em que, enquanto mulheres acusadas de bruxaria eram perseguidas e queimadas, homens associados a práticas mágicas, como alquimistas e magos, frequentemente encontravam proteção junto às cortes reais (Bezerra & Barbosa, 2016). Também é importante também pontuar que o estereótipo de bruxa foi uma construção teológica do século XVI em que “a bruxaria foi considerada uma prática demoníaca e a mulher o principal agente do demônio” (Tosi, 2012, p. 374).

As mulheres acusadas de bruxaria eram, em grande parte, detentoras de conhecimentos

médicos empíricos e atuavam como curandeiras, sobretudo no uso de ervas e tratamentos naturais, em contextos nos quais a medicina oficial, exercida e legitimada por homens, não alcançava amplos setores da população (Tosi, 2012). Federici (2019) aponta que a perseguição a essas mulheres, não pode ser compreendida por meio de explicações lineares ou meramente repressivas, mas deve ser situada em um processo histórico mais amplo de reorganização dos saberes e das relações de poder na transição para a modernidade.

Conforme argumenta Federici (2019), a caça às bruxas esteve articulada à consolidação do capitalismo e à institucionalização de novos regimes de saber, nos quais práticas tradicionais e femininas foram desqualificadas, ao passo que a medicina científica se afirmava como saber legítimo.

A desqualificação dos saberes femininos não operou apenas no nível simbólico, mas foi acompanhada por práticas sistemáticas de coerção e disciplinamento dos corpos e da fala das mulheres. Federici (2019), discute a consolidação desses novos regimes de saber que exigiu a produção de uma subjetividade feminina dócil e subordinada, a partir da chamada “crueldade pedagógica” que operou como um mecanismo central de disciplina social na transição para a modernidade, articulando violência física e expropriação simbólica dos saberes femininos.

Esse movimento promoveu a exclusão das mulheres das instituições de ensino formal e o desmantelamento de conhecimentos tradicionais, como a medicina herbal e a obstetrícia, desqualificados em favor da medicina científica moderna, institucionalizada como domínio masculino (Federici, 2019). O silenciamento da fala e da sociabilidade feminina — materializado tanto em dispositivos punitivos quanto na desvalorização de práticas comunitárias de troca de saberes — contribuiu para naturalizar a subordinação das mulheres, convertendo a expropriação violenta de seus saberes e direitos em uma aparência de ordem social funcional e legítima.

A argumentação que aqui se constrói, não busca estabelecer uma relação causal direta entre a caça às bruxas e as formas contemporâneas de organização do ensino superior, mas de reconhecer e compreender esse processo como parte de uma longa duração histórica de reorganização dos saberes, do trabalho e das hierarquias de gênero, cujos efeitos se atualizam e se reconfiguram na atualidade.

Essa conversão histórica da desigualdade em aparência de ordem legítima também pode ser compreendida a partir da análise de Bourdieu (2009) sobre a dominação masculina como uma forma específica de violência simbólica. Para o autor, a hierarquia entre os sexos se sustenta por meio de esquemas de percepção e classificação socialmente incorporados, que fazem a divisão sexual do mundo entre masculino e feminino, público e privado, ativo e passivo, parecer natural,

evidente e indiscutível.

A lógica androcêntrica não apenas organiza as instituições e os saberes legítimos, mas inscreve-se nos corpos e nas disposições práticas dos sujeitos, produzindo um habitus que orienta expectativas, comportamentos e limites do possível para homens e mulheres (Bourdieu, 2009). Assim, a exclusão feminina dos espaços de produção do conhecimento e a desqualificação de seus saberes tradicionais não operam apenas como efeitos de dominação, mas como princípios internalizados de visão e avaliação do mundo social, que levam as próprias mulheres a reconhecerem como legítima uma ordem que as subordina.

Nesse sentido, a dominação masculina se reproduz menos pela força direta e mais pela eficácia simbólica de um sistema que transforma uma construção histórica em evidência natural, assegurando sua continuidade e estabilidade (Bourdieu, 2009). Em uma formulação de caráter metafórico, podemos entender que Bourdieu descreve a planta e a estrutura do edifício da dominação masculina, enquanto Federici escava as fundações para mostrar que esse prédio foi erguido sobre as cinzas das fogueiras, utilizando o terror para concretar paredes que agora parecem naturais.

Quando Bourdieu afirma que “a força da ordem masculina reside no fato de que ela dispensa justificação” (2009, p. 18), ele indica o grau de naturalização dessa hierarquia, que se impõe como evidência social e opera por meio da incorporação de esquemas simbólicos, que tornam a desigualdade legítima e invisível. Nesse contexto, a feminilidade é concebida como uma postura marcada pela modéstia, pelo retraimento e pela restrição da presença feminina no espaço social.

Bourdieu (2009) descreve esse movimento como a “arte de se fazer pequena”, ou seja, adotar uma atitude de docilidade, silêncio e ocupar de forma restrita o espaço social. Essa construção não só influencia comportamentos e expectativas, mas também define, de forma profunda, até onde as mulheres podem aspirar legitimamente. Como algo negativo, o feminino é visto mais pelas ausências em relação ao masculino do que por atributos próprios, passando a ser associado a virtudes consideradas um “mal menor”, aceitáveis desde que não questionem a ordem vigente (*Idem*).

Esses esquemas simbólicos impactam diretamente a relação das mulheres com os espaços de formação, autoridade e produção de conhecimento. De modo que muitos dos direitos que as mulheres têm hoje não foram simplesmente concedidos espontânea ou progressivamente ao longo da história, mas resultam de lutas, reivindicações e confrontos contínuos, direitos que seguem sendo tensionados e questionados no presente.

A educação sempre foi um espaço importante na conquista de direitos e na ampliação de

oportunidades, sendo que para os homens – especialmente brancos europeus, o acesso a ela foi considerado algo natural e democrático. Na América Latina, o acesso feminino à educação é marcado por trajetórias coloniais, escravistas e profundas desigualdades sociais, de modo que essas dinâmicas assumem contornos específicos, atravessando de maneira particular a organização do trabalho, da educação e das instituições científicas (Lugones, 2008).

É importante também lembrar que as primeiras mulheres a obterem formação superior geralmente tinham privilégios adicionais, como uma raça específica, uma posição social mais elevada e apoio financeiro, muitas vezes de homens que as apoiavam (Barbosa & Lima, 2013). Só a partir de 1940 é que a presença feminina começou a se consolidar em profissões anteriormente consideradas masculinas (Barbosa & Lima, 2013). Em contrapartida, áreas que passaram a ter maior concentração feminina, como educação e cuidado, sofreram – e ainda sofrem – processos de desvalorização simbólica e material (Antunes & Accorssi, 2019).

Já na área das Ciências da Natureza, a história das mulheres na ciência é marcada pelo esquecimento e pelo silêncio (Bento *et al.*, 2023). Ainda hoje, observa-se a necessidade recorrente da produção de materiais – artigos, livros, ensaios e atividades – que tentam trazer à tona contribuições importantes das mulheres para o avanço do conhecimento científico.

Apesar dos avanços observados nas últimas décadas, dados recentes sobre gênero no ensino superior brasileiro indicam que a ampliação da presença feminina não eliminou as assimetrias historicamente constituídas no interior das universidades. De acordo com o Censo da Educação Superior, as mulheres representam cerca de 59% das matrículas e aproximadamente 47,6% do corpo docente no Brasil, evidenciando uma aproximação numérica em relação aos homens (INEP, 2025).

No entanto, essa relativa paridade não se traduz nos espaços de poder e decisão institucional. Pesquisas sobre gênero e liderança acadêmica demonstram que as mulheres seguem sub-representadas em cargos de gestão e direção – fenômeno frequentemente explicado pelo efeito “teto de vidro”, sobretudo nas áreas tradicionalmente associadas às ciências exatas e tecnológicas (Meza-Mejia, Villarreal-García & Ortega-Barba, 2023).

No contexto latino-americano os referenciais também reforçam esse diagnóstico ao apontar que as universidades tendem a reproduzir hierarquias de gênero em seus mecanismos de governo institucional, mesmo quando apresentam altos índices de participação feminina no corpo discente e docente (Torres, 2018). Tal configuração evidencia que a análise da presença de mulheres em cargos de gestão universitária constitui um eixo importante para compreender as persistências das desigualdades de gênero em instituições nas quais, paradoxalmente, elas já são maioria em diversos postos acadêmicos.

## **Metodologia de Pesquisa – Coleta de Dados**

Esta é uma pesquisa que traz um levantamento de dados, majoritariamente, quantitativos de servidores públicos em Universidades e Institutos Federais no Brasil em Cargos de Direção (CD). Os CD podem se dividir em CD1; CD2; CD3 e CD4 que correspondem aos cargos indicados na Tabela I.

**Tabela 1** - Tipificação dos Cargos de Direção nas Universidades e Institutos Federais.

Tipos de Cargos de Direção	Designação
CD1	Reitor(a)
CD2	Vice-Reitor(a) ou Pró-Reitor(a)
CD3	Vice-Pró-reitor(a) ou Superintendente
CD4	Vice-Pró-reitor(a) ou Diretor(a)

**Fonte:** Elaboração própria.

A coleta de dados ocorreu por meio do Painel Estatístico de Pessoal (PEP, 2025), para um maior rigor na pesquisa, a seção Faça Você Mesmo! foi utilizada, em que foi elaborado um sistema próprio de busca com o uso de filtros.

As informações coletadas são de 1999 a 2024, sendo que 1999 é o primeiro ano em que as informações estão disponíveis no PEP e 2024 foi o ano da coleta de dados. A busca foi desenvolvida pela seção de Cargos e Funções, Cargos Comissionados de Direção e Assessoramento, Nível 13 a 17 e sem o Governo do Distrito Federal (GDF); as dimensões utilizadas foram Função, Nível Função e Sexo, enquanto as métricas foram Universidades e Institutos Federais e Direção e Assessoramento Superior (DAS) e correlatas. Esse processo foi repetido para todos os anos de 1999 a 2024, e para cada um desses anos foi realizado o *download* de uma planilha *Excel* pela plataforma.

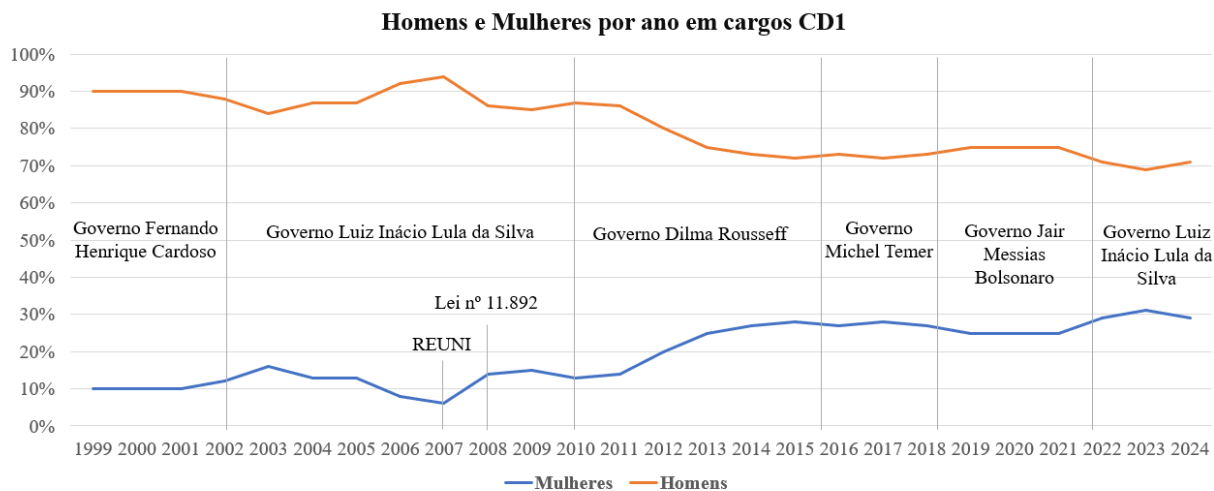
Por fim, cada uma das tabelas foram analisadas e tiveram seus dados organizados em uma única tabela, o que permitiu a compilação e análise dos dados em forma de gráficos que serão apresentados e discutidos a seguir.

## Resultados e Discussão

Atualmente, o Brasil possui 69 universidades federais (Santos, 2025). Em termos de unidades, a Rede Federal conta com 682 unidades, incluindo campi e outras instalações. Recentemente, o governo federal anunciou a criação de mais 100 campi de Institutos Federais, o que elevará o total para 782 unidades (Brasil, 2024). O Conselho Nacional das Instituições da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica (Conif) é formado por 41 instituições – 38 Institutos Federais, 2 Centros Federais de Educação Tecnológica (Cefets) e o Colégio Pedro II, e de acordo com o Conif em 2022, dos 38 Institutos Federais existentes, 13 eram liderados por reitoras (Conif, 2022).

Inicialmente foram estudados os cargos mais altos, especificamente os de reitoria. Ao longo dessas duas décadas, houve um aumento da presença feminina. A Figura 1 ilustra a evolução do percentual de homens (em laranja) e mulheres (em azul) ao longo dos anos de 1999 a 2024 detentores e detentoras cargo de direção CD1 (reitores e reitoras) das Instituições Federais de Ensino Superior.

**Figura 1** - Percentual por sexo de pessoas detentoras de cargos CD1 de 1999 a 2024.

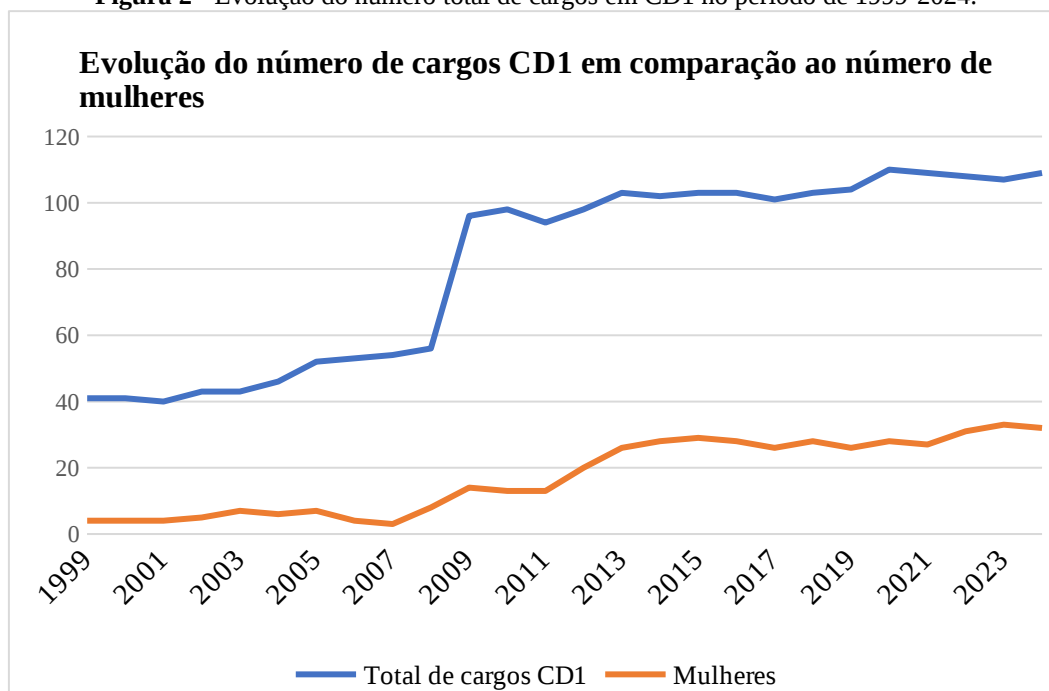


**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados coletados no PEP 2025.

Ao analisar a Figura 1, podemos traçar paralelos com governos presidenciais e políticas públicas. No início do gráfico - 1999 a 2002, o presidente da república era Fernando Henrique Cardoso, sendo que, nesse período começa a ter um pequeno aumento de participação feminina com uma leve queda em 2001. De 2003 à 2010 o presidente do Brasil é Luiz Inácio Lula da Silva com um pico de participação feminina já em 2003, em números, corresponde a um aumento de 5 para 7 mulheres em cargos CD1 e uma queda de 38 para 36 homens. O primeiro mandato de Lula foi de 2003 a 2006 e é possível observar uma queda na participação feminina em cargos CD1.

No segundo mandato (2007-2010) de 2007 para 2008 houve um aumento de 8% na participação feminina. Este aumento pode ser relacionado a dois fatores complementares. De 1999 a 2008 há pouca mudança no número de pessoas em CD1 com um mínimo de 40 pessoas e uma máxima de 56, com uma média de 46,9 pessoas nesse tempo. Em 2009 o quadro de pessoas no CD1 aumentou de para 96 pessoas em decorrência do Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 e a Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 que cria a Rede Estadual de Educação Profissional, Científica e Tecnológica, os Institutos Federais de Educação, Ciência e Tecnologia. A direção destes institutos inicialmente se dá por indicação. Exatamente neste momento, em que o número total de CD1 passa de 54 a 96 (Figura 2), o percentual de mulheres se amplia como mostrado na Figura 1.

**Figura 2 - Evolução do número total de cargos em CD1 no período de 1999-2024.**



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados coletados no PEP 2025.

Nota-se que o gráfico possui duas marcações, a primeira é referente ao primeiro aumento de participação feminina, que refere-se a ampliação no número total de CD1 que conseqüentemente, implicou o aumento de mulheres, possivelmente, diferentes justificativas a este fato podem ser desenvolvidas, principalmente as que se relacionam com políticas públicas, como o REUNI e a Lei nº 11.892.

Além disso, também há as tendências de governo baseadas na presidência da república, como o governo de Dilma Rousseff que durou de 2011 a 2016, sendo o primeiro mandato de 2011 à 2014 e o segundo de 2015 a 2016 - interceptado por impeachment ocorrido em agosto de 2016. Durante o governo Dilma é possível observar um aumento de participação feminina, representada pela segunda linha que marca a Figura 2, que também acompanha o aumento de Instituições de Ensino Federal. Após o impeachment, Michel Temer assumiu a presidência da república de 2016 a 2018 e manteve-se uma estabilidade na participação feminina e número de cargos CD1. Cabe observar que o governo Temer marca justamente o final das políticas da Secretaria de Políticas para as Mulheres SPM e CNPq. Apesar das políticas serem específicas para mulheres na ciência, esta descontinuidade é consistente com o espírito do governo e da sociedade da época "bela, recatada e do lar" (Linhares, 2016).

De 2019 a 2022 Jair Bolsonaro foi presidente do Brasil e nesse período é possível observar uma leve queda em comparação aos governos Dilma e Temer, mas manteve-se uma estabilidade com um leve aumento em 2022 de 25% para 28%. Atualmente, o presidente é Lula - desde 2023, e em 2023 é o pico máximo de 31% de participação feminina, com uma leve queda para 29% em

2024. Durante o período Bolsonaro apesar das Instituições Federais de Ensino Superior em princípio mostrarem uma resistência às ideias conservadoras do presidente, a lista tríplice representou um grande empecilho ao avanço de políticas de igualdade de gênero. A Secretaria de Políticas para as Mulheres (SPM) se funde com a de direitos humanos e a liderança é exercida para uma negacionista de equidade. A continuidade da política de “mulher recatada” leva à “mulher submissa ao marido” (Putt, 2019).

Outro viés possível de análise para a Figura 1 e a Figura 2 é das Políticas e programas de incentivo à educação superior no Brasil. O principal aumento no número de institutos e universidades federais no Brasil ocorreu durante o segundo governo de Luiz Inácio Lula da Silva. Esse aumento pode ter relação com o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), lançado em 2007, instituído pelo Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007 (Brasil, 2007). O REUNI visava aumentar a taxa de conclusão nos cursos de graduação, ampliar vagas e melhorar a infraestrutura das universidades federais.

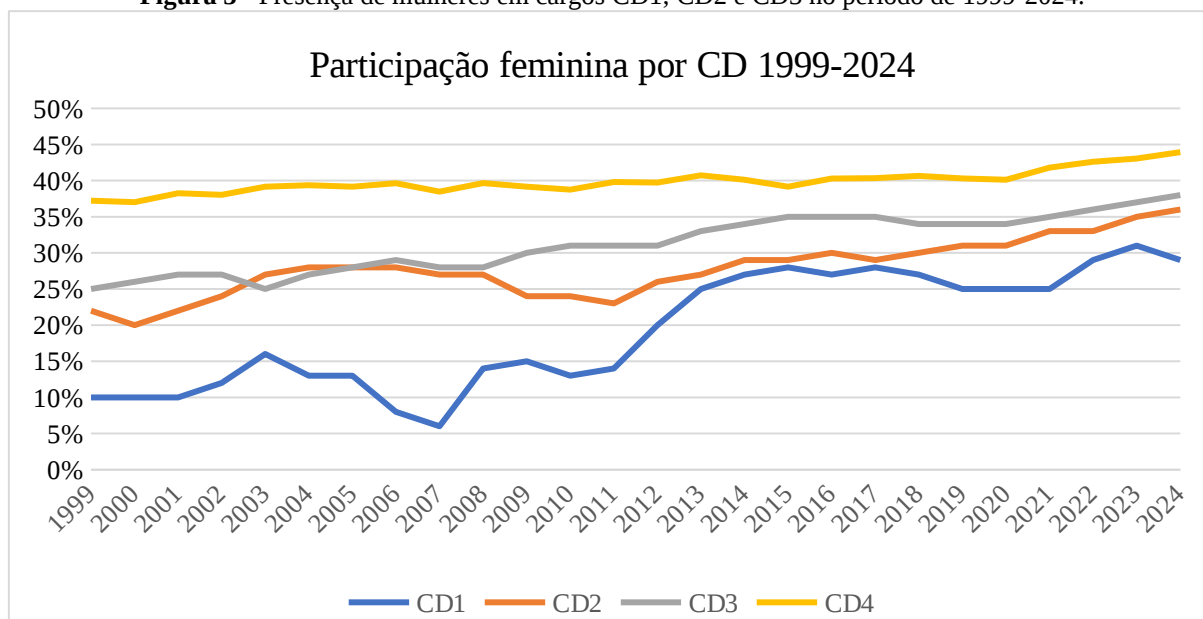
Por meio do REUNI houve a criação de 14 novas universidades federais entre 2007 e 2010. Exemplos incluem a Universidade Federal do ABC (UFABC), Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) e Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA). Também foram criados 38 novos institutos federais de educação, ciência e tecnologia, que ampliaram o acesso à educação técnica e tecnológica pela Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008 (Brasil, 2008).

No governo Dilma, entre 2011 e 2016, foram criadas novas instituições, como a Universidade Federal do Sul da Bahia (UFSB), Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB), e outras, além da expansão da rede de institutos federais.

O REUNI foi o principal motor da expansão universitária federal no Brasil, especialmente entre 2007 e 2016. Incentivou a criação de novos campi em regiões menos atendidas pelo ensino superior, aumentou o número de vagas em cursos noturnos e presenciais e promoveu a interiorização das universidades, levando oportunidades de ensino superior para regiões mais afastadas dos grandes centros urbanos.

Em tempo, é importante destacar que embora a participação feminina em cargos CD1 tenha aumentado, esse crescimento atingiu o máximo de 31% em 2023. Além disso, o aumento das mulheres nesses cargos ocorreu paralelamente à elevação do número total de pessoas. No entanto, enquanto o progresso da participação de mulheres em cargos CD1 é lenta, em cargos CD2 e CD3 é possível observar avanços mais consistentes como indica a Figura 3.

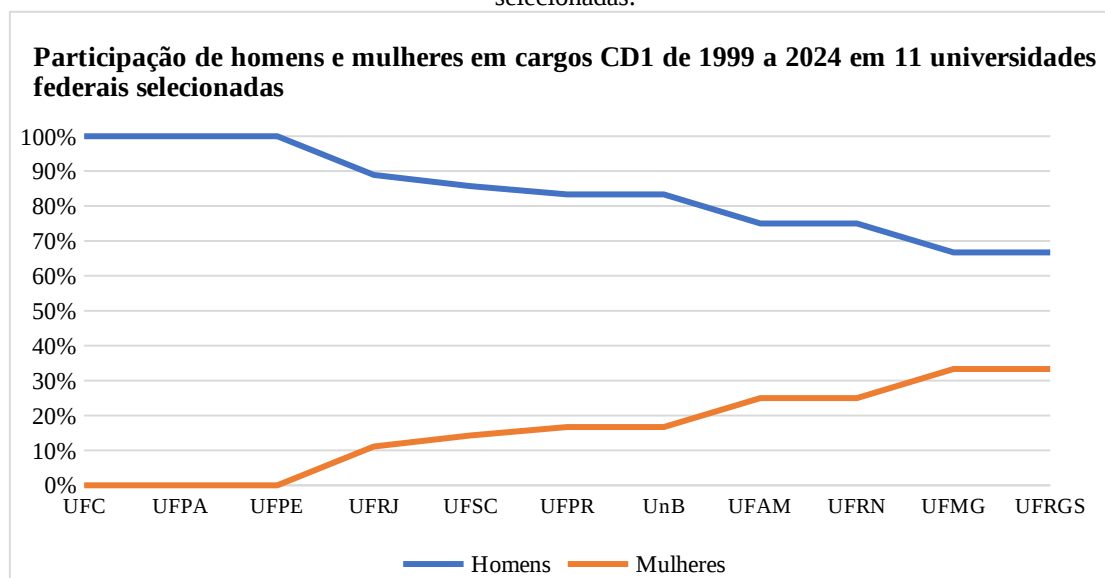
**Figura 3** - Presença de mulheres em cargos CD1; CD2 e CD3 no período de 1999-2024.



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados coletados no PEP 2025.

O progresso observado na participação de mulheres em cargos CD1, também é vista, em cargos CD2 e CD3. Na Figura 3 apresenta resultados que concordam com estatísticas, é possível observar que a presença de mulheres em CD1 é pequena comparado a CD2 e principalmente CD3, sendo que este último se refere a cargos de menor nível hierárquico. Também é possível observar uma espécie de espelhamento entre CD3 e CD2 no período de 2008 a 2012, ou seja, quando a participação de mulheres em cargos CD2 diminui, há uma espécie de compensação em CD3. Além disso, esse espelhamento se repete entre CD2 e CD3 no período de 2018 a 2022.

**Figura 4** - Participação de homens e mulheres em cargos CD1 de 1999 a 2024 em 11 universidades federais selecionadas.



**Fonte:** Elaboração própria com base nos dados coletados no PEP 2025.

Com o objetivo de avaliar uma possível influência regional, foram selecionadas 11 universidades. As instituições selecionadas foram: Universidade Federal do Amazonas (UFAM), Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Universidade Federal do Pará (UFPA), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do

Paraná (UFPR), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e Universidade de Brasília (UnB). A Figura 4 apresenta a distribuição da ocupação de cargos CD1 por gênero entre 1999 e 2024 no grupo que denominamos G11.

Essas universidades foram escolhidas por estarem entre as mais tradicionais e reconhecidas do país, com forte produção científica, ampla influência regional e presença constante em rankings acadêmicos nacionais e internacionais (Folha de São Paulo, 2024; QS Top Universities, 2024). Além disso, representam as cinco grandes regiões do Brasil, o que permite uma análise mais equilibrada da ocupação de cargos de liderança ao longo do tempo em diferentes contextos regionais.

A análise do G11 (Figura 4), permite observar que mesmo em universidades de destaque, a liderança ainda é majoritariamente masculina. Por exemplo, instituições como a UFC e UFPA nunca tiveram uma mulher na reitoria, ou como é o caso da UFRJ e UFSC que tiveram poucas mulheres ocupando o cargo de reitora ao longo de 25 anos. Quando comparamos esses números com o panorama nacional, percebemos que essa desigualdade de gênero é comum em várias universidades. Mesmo as instituições mais tradicionais e com políticas de inclusão continuam apresentando uma baixa representatividade feminina em cargos de liderança máxima. Apesar de alguns avanços pontuais, o padrão de sub-representação feminina ainda é forte na maioria dessas instituições.

Os resultados desta pesquisa estão em consonância com outros estudos que indicam que, tanto em ambientes privados quanto públicos, a maior concentração de mulheres ocorre em cargos de menor nível hierárquico. Estudos como o de Silva *et al.* (2024) destacam a significativa presença feminina na graduação e no magistério, mas também evidenciam a redução dessa participação em níveis mais elevados, como em posições de liderança e coordenação de programas de pós-graduação. Além disso, os dados convergem com as conclusões de Morley (2013) que indicam a persistente limitação da presença feminina em cargos de liderança.

## **Considerações Finais**

Neste artigo analisamos a evolução do percentual de mulheres com posições de comando que tenham cargos de direção níveis CD1, CD2, CD3 e CD4 onde o mais alto é CD1 ao longo do tempo de 1999 a 2024. Os dados indicam que em geral houve um aumento desta participação ao longo do tempo em todas as funções. Este aumento com algumas oscilações mostra como a questão das mulheres no poder vem crescendo no Brasil.

No caso específico de cargos de direção máximos na Universidade, CD1, que são dados para

reitores e reitoras, observou-se um aumento significativo em 2007, justamente quando ocorreu a expansão das universidades, o REUNI. A ampliação do número de instituições de ensino em governos onde a questão de mulheres no poder tem receptividade viabiliza o aumento da participação feminina em altos cargos. Um outro momento em que houve uma ampliação de participação feminina foi em 2012 durante o governo Dilma. Possivelmente a presença de uma mulher na presidência acelerou políticas de gênero.

Os nossos resultados indicam que o aumento do percentual de mulheres nos demais níveis, CD2, CD3 e CD4 se deu de forma mais contínua. Nossas análises não conseguem identificar de forma clara o impacto das ações do CNPq e SPM como catalisadoras da mudança. Em princípio a mudança pode estar ocorrendo por uma composição de políticas presentes nestes governos mais liberais.

Em suma, nossas análises sugerem que políticas de igualdade ou equidade de gênero são positivas por gerar um ecossistema onde a participação das mulheres é incentivada. Além disso, processos de expansão do sistema acadêmico que levam ao ingresso de camadas da população menos privilegiadas levam igualmente a um aumento da participação de mulheres no poder.

Infelizmente estas políticas por se constituírem ações de governo e não do Estado, são facilmente descontinuadas. A cada etapa em que são descontinuadas, a infraestrutura para sua aplicação é desmontada, criando um processo recorrente de repetição de montagem de sistemas governamentais que são destruídos. Neste sentido, o estabelecimento de políticas permanentes como as ações afirmativas podem levar a uma ampliação mais resiliente.

## Referências

Autora, 2015

Autoras, 2023

Autoras, 2024

ANTUNES, Lauren; ACCORSSI, Aline. Relações de gênero e a feminização da profissão docente: reflexões sobre a divisão sexual do trabalho. *Revista de Educação, Ciência e Cultura*, Universidade LaSalle, Canoas, v. 24, n. 3, p. 49–60, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.18316/recc.v24i3.5425>. Acesso em: 13 jan. 2026.

BARBOSA, Marcia C.; LIMA, Betina S. Mulheres na Física do Brasil: por que tão poucas? E por que tão devagar? In: YANNOULAS, Silvia Cristina (Org.). *Trabalhadoras: análise da feminização das profissões e ocupações*. Brasília: Editorial Abaré, 2013, p. 38-86.

BAUTISTA, Sandra; CHUDNOVSKY, Mariana; STRAZZA, Luciano; MOSQUEIRA, Edgardo; CASTAÑEDA, Carmen. *Mulheres líderes no setor público da América Latina e do Caribe: lacunas e oportunidades*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desenvolvimento, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.18235/0004597>.

BEAUVOIR, Simone de. *O segundo sexo: fatos e mitos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016.

BENTO, Andressa; SOARES, Alessandro C.; PASTORIZA, Bruno S.; SANGIOGO, Fábio André. Do silêncio à discussão sobre gênero em um espaço de formação continuada de docentes de Ciências e Matemática. *Investigações em Ensino de Ciências*, [s./l.], v. 28, n. 1, p. 190–212, 2023. Disponível em: <https://ienci.if.ufrgs.br/index.php/ienci/article/view/3084>. Acesso em: 13 jan. 2026.

BEZERRA, Grasielle; BARBOSA, Marcia C. Mulheres na física no Brasil: contribuição de alta relevância, mas, por vezes, ainda invisível. In: SOCIEDADE BRASILEIRA DE FÍSICA (Org.). *SBF: 50 anos*. Natal: SbF, 2016, p. 1-150. Disponível em: <http://www.sbfisica.org.br/arquivos/SBF-50-anos.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2026.

BIROLI, Flávia. *Gênero e desigualdades: limites da democracia no Brasil*. São Paulo: Boitempo, 2018.

BOURDIEU, Pierre. *A dominação masculina*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

BRASIL. *Plano Nacional de Políticas para as Mulheres – PNPMM*. Brasília, DF: Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República, 2004.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Dispõe sobre o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 25 abr. 2007. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm). Acesso em: 30 jan. 2025.

BRASIL. Lei nº 11.892, de 29 de dezembro de 2008. Institui a Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 dez. 2008.

Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111892.htm). Acesso em: 30 jan. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Governo federal anuncia 100 novos campi de Institutos Federais. *Gov.br*. (Site). Publicado em: 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/marco/governo-federal-anuncia-100-novos-campi-de-institutos-federais>. Acesso em: 30 jan. 2025.

BRASIL. *Mulheres no serviço público brasileiro: recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança*. Brasília, 2024.

BURKINSHAW, Paula; WHITE, Kate. Fixing the women or fixing universities: women in HE leadership. *Administrative Sciences*, v. 7, n. 3, p. 30, 2017. Disponível em:

<https://doi.org/10.3390/admsci7030030>. Acesso em: 2 abr. 2025.

CAVALCANTE, Geisa Fabiane Ferreira; VIANA, Anna Raquel de Lemos; LUCIANO, Maria Cristiana Félix; MARINHO, Caroline da Silva; SILVA, Fábio Mascarenhas; LIMA, Izabel França. Desigualdade de gênero entre as(os) pesquisadoras(es) bolsistas em produtividade do CNPq. In: *Anais do IX Encontro Brasileiro de Bibliometria e Cientometria*. Brasília: UnB, 2024, p. 1–7.

Disponível em: <https://ebbc.inf.br/ojs/index.php/ebbc/article/view/328/245>. Acesso em: 6 jun. 2025.

CIG. Construindo a Igualdade de Gênero. *Construindo a Igualdade de Gênero*. (Site). Publicado em: 2016. Disponível em: <http://www.igualdadedegenero.cnpq.br/igualdade.html>. Acesso em: 3 abr. 2025.

CNPq. Mulheres bolsistas de produtividade em pesquisa conquistam direito. *Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico*. (Site). Publicado em: 2013. Disponível em:

[https://memoria.cnpq.br/web/guest/noticiasviews/-/journal\\_content/56\\_INSTANCE\\_a6MO/10157/909274](https://memoria.cnpq.br/web/guest/noticiasviews/-/journal_content/56_INSTANCE_a6MO/10157/909274). Acesso em: 2 abr. 2025.

- CONSELHO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DA REDE FEDERAL DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL, CIENTÍFICA E TECNOLÓGICA (CONIF). Representatividade feminina ajuda a alavancar a educação profissional no Brasil. *Conif*. (Site). Disponível em: <https://portal.conif.org.br/comunicacao/gerais/representatividade-feminina-ajuda-a-alavancar-educacao-profissional-no-brasil>. Acesso em: 30 jan. 2025.
- CORREA, Alicia; GLAS, Maria Gracia; OPARA, Jana. Females in higher education and leadership. *Frontiers in Education*, v. 9, p. 1–18, 2025. Disponível em: <https://www.frontiersin.org/journals/education/articles/10.3389/feduc.2024.1485395/full>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- ELSEVIER. *Gender in the Global Research Landscape*. Elsevier, 2015. Disponível em: [https://www.sidnet.org/content/uploads/2021/01/ElsevierGenderReport\\_final\\_f.pdf](https://www.sidnet.org/content/uploads/2021/01/ElsevierGenderReport_final_f.pdf). Acesso em: jan. 2025.
- FEDERICI, Silvia. *Mulheres e caça às bruxas: da Idade Média aos dias atuais*. São Paulo: Boitempo, 2019.
- FERREIRA, Gabriela; REIS, Rodrigo Arante; JOUCOSKI, Emerson; SILVEIRA, Camila. Perfil das mulheres bolsistas Produtividade em Pesquisa em Divulgação Científica no Brasil. *Journal of Science Communication – América Latina*, v. 7, n. 2, p. 1–22, 2024.
- FOLHA DE SÃO PAULO. *Ranking Universitário Folha (RUF)*. São Paulo: Folha de São Paulo, 2024. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br>. Acesso em: 6 jun. 2025.
- FURLIN, Neiva; MATHIAS, Meire. Representatividade das mulheres na política. *Caderno Eletrônico de Ciências Sociais*, v. 10, n. 1, p. 7–35, 2022. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8775357>. Acesso em: 19 jun. 2025.
- HOLZBACH, Juliana Cristina. Mulheres na ciência e o impacto da maternidade. *Desafios – Revista Interdisciplinar da Universidade Federal do Tocantins*, v. 8, n. 4, p. 15–23, 2022. Disponível em: <https://sistemas.uft.edu.br/periodicos/index.php/desafios/article/view/8451>. Acesso em: 6 jun. 2025.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (INEP). Mulheres representam 59% das matrículas na educação superior. *Gov.br*. (Site). Publicado em: 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/institucional/mulheres-representam-59-das-matriculas-na-educacao-superior>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- JONES, R.; SMITH, C. Challenges and strategies for gender equity in academic leadership. *Cogent Education*, v. 11, n. 1, p. 1–20, 2024. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/2331186X.2024.2357900>. Acesso em: 25 mar. 2025.
- LEATHWOOD, Carole; READ, Barbara. *Gender and the changing face of higher education*. Londres: McGraw-Hill Education, 2009.
- LINHARES, Juliana. Marcela Temer: bela, recatada e “do lar”. *Revista Veja*, São Paulo, 18 abr. 2016. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/brasil/marcela-temer-bela-recatada-e-do-lar/>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- LUGONES, María. Colonialidad y género. *Tabula Rasa*, Bogotá, n. 9, p. 73–101, jul.–dez. 2008. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-24892008000200006&script=sci\\_abstract&tIng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1794-24892008000200006&script=sci_abstract&tIng=es). Acesso em: 13 jan. 2026.
- MACHADO-TAYLOR, Maria de Lourdes; WHITE, Kate; GOUVEIA, Odete Maria R. Job satisfaction of academics. *Higher Education Policy*, v. 27, n. 3, p. 379–399, 2014.
- MCEV. Mulheres na Ciência Exatas e na Vida. *MCEV*. (Site). Disponível em: <https://cbpf.br/mulher/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

MEZA-MEJIA, Mónica del Carmen; VILLARREAL-GARCÍA, Mónica Adriana; ORTEGA-BARBA, Claudia Fabiola. Women and leadership in higher education: a systematic review. *Social Sciences*, v. 12, n. 10, p. 1–13, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/socsci12100555>. Acesso em: 13 jan. 2026.

MORLEY, Louise. The rules of the game. *Gender and Education*, v. 25, n. 1, p. 116–131, 2013. PEP. Painel Estatístico de Pessoal. *Painel Estatístico de Pessoal*. (Site). Disponível em: <http://painel.pep.planejamento.gov.br>. Acesso em: 2 abr. 2025.

PNC. Pioneiras na Ciência. *CNPq*. (Site). Publicado em: 2006. Disponível em: <https://memoria.cnpq.br/pioneiras-da-ciencia-do-brasil>. Acesso em: 3 abr. 2025.

PNC. Pioneiras na Ciência. *CNPq*. (Site). Publicado em: 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/mulher-e-ciencia/pioneiras-da-ciencia-1>. Acesso em: 3 abr. 2025.

PUTTI, Alexandre. “No casamento, mulher deve ser submissa ao homem”, diz Damares Alves. *Carta Capital*, São Paulo, 16 abr. 2019. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/politica/no-casamento-mulher-deve-ser-submissa-ao-homem-diz-damares-alves/>. Acesso em: 15 abr. 2025.

QS TOP UNIVERSITIES. *QS World University Rankings*. London: QS Quacquarelli Symonds, 2024. Disponível em: <https://www.topuniversities.com/university-rankings>. Acesso em: 6 jun. 2025.

SANTOS, Cleberson. Brasil tem 69 universidades federais. *CNN Brasil*, São Paulo, 16 jan. 2025. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/educacao/brasil-tem-69-universidades-federais-conheca-cada-uma/>. Acesso em: 30 jan. 2025.

SOUSA, Evelise Santos; SILVA, Parley Lopes Bernini da; PEREIRA, Maurício Fernandes. Transformação social e acadêmica. In: *Anais do XXIII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. Florianópolis: INPEAU/UFSC, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/261098>. Acesso em: 4 jun. 2025.

TORRES, Raquel Güereca (Org.). *Género y políticas públicas en ciencia y educación superior en México*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Lerma, 2018.

TOSI, Lucía. Mulher e ciência: a revolução científica, a caça às bruxas e a ciência moderna. *Cadernos Pagu*, Campinas, n. 10, p. 369–397, 2012. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/4786705>. Acesso em: 8 jan. 2026.

WILLIAMS, K.; PARKER, L. Women in higher education leadership. *University of New Hampshire Scholars' Repository*, 2024. Disponível em: [https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=ms\\_leadership](https://scholars.unh.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=ms_leadership). Acesso em: 25 mar. 2025.