



COLOQUIO INTERNACIONAL
DE GESTIÓN UNIVERSITARIA
URUGUAY 2024

Una nueva gestión para una Universidad en Movimiento

Montevideo, Uruguay

02, 03 y 04 de octubre de 2024



TRANSFORMAÇÃO SOCIAL E ACADÊMICA: AVANÇO E DESAFIOS DA LIDERANÇA FEMININA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS BRASILEIRAS

EVELISE SANTOS SOUSA

Universidade Federal de Santa Catarina

evelisesantosadm@gmail.com

PARLEY LOPES BERNINI DA SILVA

Universidade Federal de Santa Catarina

parleysilva@gmail.com

MAURÍCIO FERNANDES PEREIRA

Universidade Federal de Santa Catarina

mfpcris@gmail.com

RESUMO

O crescente reconhecimento da liderança feminina nas universidades federais brasileiras destaca sua capacidade de transformar o ambiente acadêmico e promover uma gestão inclusiva e colaborativa. Este estudo examina os desafios e as oportunidades enfrentadas por mulheres em cargos de liderança nessas instituições, enfatizando a importância da equidade de gênero para a inovação e a qualidade do ensino superior. A pesquisa, baseada em uma revisão bibliográfica, investiga como as mulheres, ao ocuparem posições de liderança, podem influenciar positivamente a gestão universitária, inspirar futuras gerações e reforçar o compromisso com uma sociedade mais justa e diversificada. Apesar dos avanços, as mulheres ainda enfrentam barreiras culturais e estruturais significativas, como estereótipos de gênero, desigualdade no acesso a recursos e a difícil conciliação entre responsabilidades profissionais e pessoais. O estudo também analisa as estratégias de empoderamento utilizadas por líderes femininas e a implementação de políticas de igualdade de gênero nas universidades. A liderança feminina traz perspectivas diversificadas que são essenciais para enfrentar os desafios contemporâneos do ensino superior, promovendo ambientes mais colaborativos e inovadores. Conclui-se que a presença de mulheres em cargos de liderança nas universidades federais brasileiras é crucial não apenas para a justiça social, mas também para o enriquecimento intelectual e cultural das instituições. O artigo propõe recomendações práticas para gestores educacionais e políticos, visando superar as disparidades de gênero e promover uma liderança feminina mais forte e influente no ensino superior.

Palavras chave: Liderança Feminina, Universidades, Equidade de Gênero, Diversidade.

1. INTRODUÇÃO

A valorização crescente da liderança feminina nas organizações tem evidenciado sua capacidade de transformar ambientes, especialmente em instituições acadêmicas como as universidades federais brasileiras. A inclusão de mulheres em posições de liderança nessas instituições promove uma gestão mais inclusiva e colaborativa, desafiando estruturas tradicionais e impulsionando a inovação no ensino superior. No entanto, apesar dos avanços significativos alcançados nas últimas décadas, as mulheres continuam sub-representadas em cargos de liderança e enfrentam obstáculos culturais e estruturais persistentes.

Este estudo busca aprofundar a compreensão da influência feminina em cargos de liderança nas universidades públicas federais, explorando os desafios e as oportunidades presentes. A relevância desta pesquisa está na promoção da equidade de gênero e no reconhecimento do potencial da liderança feminina para enriquecer a qualidade e a inovação no ensino superior. Evidências de estudos anteriores sugerem que equipes lideradas por mulheres tendem a ser mais empáticas, colaborativas e inovadoras – qualidades essenciais para um ambiente acadêmico dinâmico e em constante evolução.

Dada a importância estratégica das universidades federais no Brasil como centros de conhecimento e formação de futuras gerações, a representatividade feminina em posições de gestão assume uma relevância ainda maior. A presença de mulheres em cargos de liderança não apenas inspira e motiva estudantes de todos os gêneros a perseguirem seus objetivos com determinação e resiliência, mas também reforça o compromisso com uma sociedade mais equitativa e diversificada.

Para esclarecer a trajetória da inclusão feminina no ensino superior e seu progresso em posições de liderança, este estudo adota uma metodologia de pesquisa bibliográfica, revisando a literatura sobre teorias de liderança, a representatividade feminina em cargos de liderança, e os benefícios e desafios enfrentados por mulheres no contexto das universidades federais. Bases de dados acadêmicas renomadas, como PubMed e SciELO, foram consultadas para garantir uma análise embasada e atualizada. Essa abordagem metodológica permite uma investigação profunda sem a necessidade de coleta de dados primários, focando na análise crítica de estudos e relatórios existentes.

A pergunta de pesquisa que orienta este estudo é: "Quais são os principais desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão a posições de liderança nas universidades federais brasileiras e como estratégias eficazes podem promover essa liderança, influenciando a inovação e a equidade de gênero no ensino superior? O objetivo geral deste trabalho é investigar os principais desafios enfrentados pelas mulheres na ascensão a posições de liderança nas universidades federais brasileiras e analisar como estratégias eficazes podem promover essa liderança, influenciando a inovação e a equidade de gênero no ensino superior.

Este estudo não apenas visa diagnosticar a situação atual da liderança feminina nas universidades públicas federais, mas também propor recomendações práticas para gestores educacionais e políticos, incentivando um diálogo contínuo e ações efetivas para superar as disparidades de gênero na liderança. Ao promover uma maior compreensão dos benefícios da diversidade de gênero em posições de comando, espera-se inspirar futuras gerações de líderes femininas no Brasil, catalisando mudanças positivas no cenário educacional.

Assim, este estudo pretende contribuir significativamente para o debate sobre igualdade de gênero e liderança no ensino superior, destacando a importância de abordar as questões de gênero de maneira holística e integrada. Reconhece-se que a liderança feminina nas universidades públicas federais não é apenas uma questão de justiça social ou de cumprimento de cotas de gênero, mas um elemento essencial para o enriquecimento intelectual e cultural das instituições, bem como para a promoção da excelência acadêmica.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PANORAMA HISTÓRICO DA LIDERANÇA FEMININA NAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

O panorama histórico da liderança feminina em universidades federais do Brasil reflete uma trajetória de gradual inclusão e ascensão, marcada por desafios persistentes e avanços significativos. Historicamente, as mulheres enfrentaram obstáculos estruturais e culturais que limitavam sua participação em cargos de liderança no ensino superior. A representatividade feminina nas posições de poder acadêmico, tradicionalmente dominadas por homens, tem evoluído ao longo das décadas, espelhando as transformações sociais e culturais mais amplas na sociedade brasileira (Alvarenga, 2018).

Nos últimos anos, a presença de mulheres em cargos de gestão nas universidades federais tem aumentado, indicando uma mudança no paradigma de liderança que historicamente excluía as mulheres desses espaços. Andrade e Valente (2023) documentam a ascensão de mulheres a posições de reitoria, revelando não apenas uma mudança quantitativa, mas também qualitativa nas dinâmicas institucionais. As líderes femininas estão moldando novas formas de gestão, caracterizadas por uma maior ênfase na colaboração, no desenvolvimento sustentável e na inovação (Costa; Lima, 2021; Drucker, 1986).

A liderança feminina no ensino superior, conforme apontado por Freitas et al., (2021), contribui para uma abordagem mais inclusiva e representativa da gestão. As gestoras trazem perspectivas diversas essenciais para responder aos desafios contemporâneos do ensino superior, como a necessidade de maior igualdade de gênero e inclusão social. (Gomes, 2012) e (Gontijo; Melo, 2017) realçam que, apesar do crescimento no número de mulheres em cargos de liderança, as desigualdades de gênero persistem, e muitas vezes as mulheres enfrentam uma "dupla jornada" ao equilibrar responsabilidades profissionais e pessoais.

Estudos de (Hryniewicz; Vianna, 2018) destacam os obstáculos que mulheres em posições gerenciais enfrentam, como preconceitos de gênero e uma cultura organizacional que muitas vezes não favorece o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea, 2016) fornece dados que corroboram com esses desafios, indicando que a participação feminina tende a diminuir à medida que se ascende na hierarquia acadêmica.

Estratégias de empoderamento têm sido fundamentais para a superação desses obstáculos. (Lima; Garcia, 2021) discutem como programas e políticas focados na equidade de gênero são essenciais para fortalecer a presença feminina em cargos de liderança. (Locatelli, 2017) aponta a importância da transformação das condições de trabalho docente, que permitem uma participação mais equilibrada de homens e mulheres na liderança acadêmica.

A representatividade feminina também influencia diretamente nas políticas educacionais. (Nunes; Carvalho, 2018) argumentam que a presença de mulheres em posições de decisão pode alterar as prioridades institucionais e promover uma abordagem mais holística e inclusiva à educação. Esse impacto é reforçado pelo relatório da (Unesco, 2020), que reafirma a importância da igualdade de gênero para a qualidade e a relevância da educação.

A discussão sobre a liderança feminina no ensino superior não está completa sem considerar a contribuição das mulheres para a ciência e a inovação. (Pereira; Machado, 2022) destacam os avanços das mulheres na academia, apontando para um futuro onde a liderança feminina poderá ser um vetor de mudança e desenvolvimento nas instituições de ensino superior.

A liderança feminina nas universidades federais é uma dimensão crítica que reflete o progresso e os desafios na busca pela equidade de gênero no Brasil. O crescente número de mulheres em posições de liderança indica um avanço significativo, mas ainda há muito trabalho a ser feito para alcançar uma representatividade verdadeiramente igualitária (Rodrigues; Ferreira, 2018; Silva; Santos, 2020; Souza; Oliveira, 2019).

2.2 BARREIRAS À LIDERANÇA FEMININA

A trajetória das mulheres em direção a cargos de liderança no âmbito das universidades federais brasileiras é marcada por inúmeros desafios. Estas barreiras, tanto estruturais quanto culturais, são identificadas e analisadas por diversas pesquisas, evidenciando a complexidade do cenário que as mulheres enfrentam para alcançar posições de destaque na academia (Alvarenga, 2018; Lima; Garcia, 2021).

Entre as principais barreiras destacadas na literatura, está a persistência de estereótipos de gênero que questionam a capacidade de liderança das mulheres, muitas vezes subestimando suas competências em favor de características tradicionalmente associadas ao gênero masculino. Este fenômeno não apenas impede o reconhecimento adequado das habilidades femininas, mas também pode desencorajar mulheres de aspirarem a cargos de liderança (Gontijo; Melo, 2017; Ribeiro, 2011).

Adicionalmente, a desigualdade de gênero no ambiente de trabalho, incluindo o acadêmico, frequentemente se manifesta na forma de uma distribuição desigual de recursos e oportunidades. Mulheres acadêmicas podem enfrentar dificuldades maiores para acessar financiamentos, redes de contato e apoio institucional, elementos cruciais para o avanço na carreira e para assumir posições de liderança (Costa; Lima, 2021; Freitas et al., 2021).

A conciliação entre as responsabilidades profissionais e pessoais também representa um obstáculo significativo. A chamada "carga múltipla" de trabalho, na qual as mulheres, além de suas atividades profissionais, assumem a maioria das responsabilidades domésticas, familiares, emocionais, comunitárias e de autocuidado, é uma realidade persistente que impacta diretamente sua disponibilidade e energia para dedicar-se a carreiras de liderança (Ipea, 2016; Oit, 2019).

Outra barreira importante é a limitação de modelos de liderança feminina visíveis, que possam servir de inspiração e guia para outras mulheres. A falta de representatividade feminina em posições de alto escalão reforça a percepção de que tais cargos são inacessíveis, dificultando a formação de uma pipeline de futuras líderes femininas nas instituições de ensino (Andrade; Valente, 2023; Pereira; Machado, 2022).

O ambiente acadêmico, muitas vezes, perpetua estruturas e práticas que favorecem a manutenção do status quo, resistindo a mudanças que poderiam facilitar a ascensão feminina a cargos de liderança. Essa resistência pode se manifestar mediante políticas de recrutamento e promoção que não consideram adequadamente a igualdade de gênero ou por meio de uma cultura institucional que valoriza tradições e práticas excludentes (Hryniewicz; Vianna, 2018; Nunes; Carvalho, 2018).

O Relatório de Monitoramento Global da Educação 2020 da UNESCO enfatiza a importância de superar essas barreiras não apenas para alcançar a igualdade de gênero na educação, mas também para garantir ambientes acadêmicos mais inclusivos e inovadores, que possam beneficiar toda a sociedade (Unesco, 2020).

Embora tenha havido avanços significativos na representatividade feminina em cargos de liderança nas universidades federais, a superação dessas barreiras exigirá esforços contínuos, políticas eficazes e uma mudança cultural nas instituições de ensino, visando um ambiente mais equitativo e inclusivo.

2.3 TRAJETÓRIAS DE LIDERANÇA

As trajetórias de liderança feminina nas instituições acadêmicas refletem um mosaico de desafios, superações e conquistas notáveis. A literatura sobre o tema destaca histórias inspiradoras de mulheres que, ao longo de suas carreiras, enfrentaram barreiras e utilizaram estratégias inovadoras para alcançar posições de destaque no ensino superior (Andrade; Valente, 2023; Pereira; Machado, 2022).

Uma dessas trajetórias é exemplificada pelas mulheres reitoras das universidades federais, cujas histórias são relatadas em detalhes por (Andrade e Valente, 2023). Estas lideranças femininas não apenas quebraram tetos de vidro, mas também contribuíram significativamente para a reformulação das políticas educacionais e para a promoção da igualdade de gênero dentro de suas instituições. A caminhada até o topo envolveu a superação de estereótipos de gênero, a construção de redes de apoio e a implementação de uma liderança empática e transformadora, que valoriza a diversidade e a inclusão.

No contexto da educação superior, (Costa; Lima, 2021) analisam o papel da liderança feminina no Brasil, destacando que, apesar dos obstáculos, as mulheres têm avançado significativamente em campos tradicionalmente dominados por homens. Essas líderes promovem a inovação e o empreendedorismo nas universidades, práticas estas inspiradas nos princípios de (Drucker, 1986), reforçando a importância da visão estratégica e da capacidade de antever mudanças no cenário educacional.

Freitas et al. (2021) apresenta uma análise da gestão feminina em empresas de logística, oferecendo visões relevantes também para o setor educacional. As estratégias de liderança adotadas por mulheres nesse setor, incluindo a gestão participativa e o foco no desenvolvimento humano, podem ser adaptadas para o contexto acadêmico, promovendo ambientes de trabalho mais colaborativos e inovadores.

A participação feminina em posições de liderança é reconhecida como um elemento chave para o avanço científico e acadêmico, conforme evidenciado por (Pereira; Machado, 2022). As autoras destacam que as mulheres na ciência enfrentam desafios únicos, mas também possuem a capacidade de contribuir com perspectivas valiosas e diversificadas para a pesquisa e a inovação.

A inclusão das mulheres na docência e em cargos de liderança, conforme discutido por (Alvarenga, 2018), não apenas enriquece o ambiente acadêmico com diferentes visões de mundo, mas também serve como modelo para futuras gerações, demonstrando ser possível superar barreiras e alcançar posições de influência na academia.

Estas trajetórias de liderança feminina nas instituições acadêmicas são essenciais para a construção de um futuro mais igualitário e diversificado no ensino superior. Elas não apenas inspiram outras mulheres a seguir seus passos, mas também contribuem para a transformação das instituições de ensino em espaços mais inclusivos, dinâmicos e receptivos à mudança.

2.4 POLÍTICAS DE IGUALDADE DE GÊNERO NAS UNIVERSIDADES

As políticas de igualdade de gênero nas universidades têm se tornado cada vez mais centrais nas discussões sobre a promoção de um ambiente acadêmico mais inclusivo e representativo. Tais políticas visam não apenas combater a discriminação e o preconceito de gênero, mas também promover a participação equitativa de todos os gêneros em todos os níveis da vida acadêmica e administrativa. Diversas instituições de ensino superior têm adotado medidas para fomentar a igualdade de gênero, embora o caminho para a efetivação plena dessa igualdade ainda apresente desafios (Alvarenga, 2018; Lima; Garcia, 2021).

Um dos aspectos fundamentais dessas políticas é a implementação de programas de mentorias, capacitação e liderança destinados especificamente às mulheres, visando prepará-las para cargos de liderança e decisão nas universidades. A iniciativa de promover mulheres a cargos de reitoria, como discutido por (Andrade; Valente, 2023), representa um avanço

significativo e um esforço consciente para equilibrar a representatividade de gênero nas posições de mais alto escalão nas instituições federais de ensino superior.

Outro aspecto relevante é desenvolver políticas de conciliação entre vida profissional e pessoal, que incluem licenças parentais justas e flexibilidade de horário. Tais medidas reconhecem a necessidade de um equilíbrio saudável entre as responsabilidades de trabalho e familiares, uma questão particularmente pertinente para as mulheres, que historicamente assumem a maioria das responsabilidades domésticas e de cuidado (Ipea, 2016; Nunes; Carvalho, 2018).

Importante mencionar também são as ações afirmativas para incentivar a presença feminina em áreas do conhecimento onde tradicionalmente são sub-representadas, como nas ciências exatas e engenharias. Programas de bolsas de estudo, apoio a projetos de pesquisa liderados por mulheres e iniciativas de networking para cientistas femininas têm sido algumas das estratégias adotadas para mudar esse cenário (Pereira; Machado, 2022; Silva; Santos, 2020).

Contudo, a eficácia dessas políticas depende não apenas de sua implementação, mas também de um comprometimento contínuo e da avaliação periódica de seus impactos. O Relatório de Monitoramento Global da Educação da (Unesco, 2020) ressalta a importância de políticas bem fundamentadas e sustentadas por dados confiáveis para assegurar progressos reais na igualdade de gênero no ensino superior.

As universidades têm produzido esforços significativos para promover a igualdade de gênero por meio de diversas políticas e iniciativas. No entanto, a transformação da cultura institucional e a consolidação de mudanças duradouras exigem um compromisso constante de toda a comunidade acadêmica.

2.5 ESTRATÉGIAS DE EMPODERAMENTO

As estratégias de empoderamento adotadas por mulheres para ascender a cargos de liderança nas universidades abrangem uma variedade de abordagens, desde o desenvolvimento pessoal e profissional até a ativa participação em redes de apoio e a advocacia por políticas de igualdade de gênero. Estas estratégias refletem não apenas a necessidade de superar barreiras estruturais e culturais, mas também o desejo de promover uma mudança institucional que favoreça a igualdade de gênero no ambiente acadêmico (Alvarenga, 2018; Lima; Garcia, 2021).

Uma das estratégias fundamentais é a busca por qualificação e excelência acadêmica. Muitas mulheres investem significativamente em sua formação educacional e continuam a buscar oportunidades de desenvolvimento profissional, como cursos de liderança, workshops e programas de doutorado, como meio de solidificar sua expertise e credenciais acadêmicas (Costa; Lima, 2021; Gontijo; Melo, 2017). Além disso, a participação em projetos de pesquisa, publicações científicas e conferências serve não apenas para aumentar sua visibilidade acadêmica, mas também para estabelecer sua reputação como líderes em seus campos de estudo.

Outra estratégia chave é a construção e manutenção de redes de apoio e mentoria. Mulheres em posições de liderança acadêmica destacam frequentemente a importância de ter mentores e patrocinadores que as apoiem em sua trajetória profissional. Essas redes proporcionam não apenas orientação e conselhos valiosos, mas também oportunidades de colaboração e acesso a círculos profissionais mais amplos, facilitando a troca de experiências e o suporte mútuo (Andrade; Valente, 2023; Pereira; Machado, 2022).

Além disso, muitas líderes femininas se engajam ativamente na advocacia por políticas de igualdade de gênero dentro de suas instituições. Isso inclui a participação em comitês de diversidade e inclusão, o desenvolvimento de programas de mentoria para mulheres e a pressão por mudanças nas políticas institucionais que promovam a igualdade de

oportunidades para todos os gêneros. Através destas iniciativas, elas buscam não apenas melhorar suas próprias chances de sucesso, mas também criar um ambiente mais inclusivo e equitativo para futuras gerações de acadêmicas (Nunes; Carvalho, 2018; Rodrigues; Ferreira, 2018).

A capacidade de navegar pelas dinâmicas organizacionais e políticas da gestão universitária também é uma habilidade crucial. Isso envolve compreender os processos decisórios institucionais, identificar aliados estratégicos e aprender a articular seus objetivos de maneira eficaz. Essa habilidade estratégica permite que as mulheres influenciem a agenda institucional e promovam mudanças positivas dentro de suas universidades (Souza; Oliveira, 2019; Unesco, 2020).

As estratégias de empoderamento adotadas por mulheres para ascender a cargos de liderança nas universidades são diversificadas e multifacetadas, refletindo um compromisso tanto com o desenvolvimento pessoal quanto com a promoção da mudança institucional. Por meio dessas estratégias, as líderes femininas não apenas superam os desafios impostos por barreiras de gênero, mas também contribuem significativamente para a criação de um ambiente acadêmico mais inclusivo e representativo.

2.6 IMPACTO DA LIDERANÇA FEMININA NA GESTÃO UNIVERSITÁRIA

O impacto da liderança feminina na gestão universitária é multifacetado, refletindo não apenas uma mudança nos estilos de liderança, mas também uma transformação nas práticas institucionais e culturas organizacionais. A gestão feminina se associa a uma série de efeitos positivos nas instituições de ensino superior, incluindo maior colaboração, inovação e abertura para a diversidade (Drucker, 1986; Rodrigues; Ferreira, 2018).

As mulheres reitoras e líderes acadêmicas, por exemplo, desempenham um papel crucial na introdução e implementação de políticas que promovem a igualdade de gênero, o empoderamento feminino e a inclusão social nas universidades (Andrade; Valente, 2023). Essas políticas não apenas ajudam a criar um ambiente acadêmico mais equitativo, mas também estabelecem um precedente para a valorização da diversidade e igualdade como valores institucionais essenciais.

A liderança feminina tem sido fundamental na redefinição dos objetivos e métodos pedagógicos, orientando as universidades a adotar abordagens mais holísticas e interdisciplinares à educação. Isso inclui a integração de perspectivas de gênero nos currículos e a promoção de ambientes de aprendizagem que são mais inclusivos e representativos da diversidade estudantil (Silva; Santos, 2020; Souza; Oliveira, 2019).

Um aspecto notável da gestão feminina é a ênfase na liderança participativa e na tomada de decisão colaborativa. Estudos indicam que as líderes femininas frequentemente promovem um ambiente de trabalho mais transparente e inclusivo, onde a contribuição de todos é valorizada. Essa abordagem não apenas melhora o bem-estar e a satisfação dos funcionários, mas também incentiva a inovação e a criatividade ao permitir que diversas vozes sejam ouvidas (Costa; Lima, 2021; Gontijo; Melo, 2017).

Entretanto, apesar desses avanços, as mulheres em posições de liderança ainda enfrentam desafios significativos. Barreiras estruturais e culturais, incluindo o preconceito de gênero e a falta de modelos femininos em cargos de alta gestão, continuam a limitar o potencial pleno das líderes femininas nas universidades. O reconhecimento e a superação desses desafios são essenciais para maximizar o impacto positivo da liderança feminina na administração universitária (Alvarenga, 2018; Hryniewicz; Vianna, 2018).

Além disso, a necessidade de políticas sustentáveis e de longo prazo que apoiem a igualdade de gênero nas universidades é enfatizada por várias organizações internacionais, como a UNESCO. O Relatório de Monitoramento Global da Educação 2020 destaca a importância de instituições educacionais adotarem medidas concretas para promover a

igualdade de gênero, tanto na gestão quanto na sala de aula, como um meio de alcançar uma educação de qualidade e inclusiva para todos (Unesco, 2020).

A liderança feminina nas universidades tem contribuído significativamente para a transformação das práticas de gestão e para a promoção de uma cultura institucional mais inclusiva e equitativa. No entanto, a plena realização desses benefícios requer um compromisso contínuo com a superação das barreiras à igualdade de gênero e com o apoio ao desenvolvimento da liderança feminina em todos os níveis da administração universitária.

2.7 DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS E LIDERANÇA FEMININA

Os desafios contemporâneos enfrentados por mulheres líderes no ensino superior refletem uma combinação de barreiras estruturais, culturais e institucionais que persistem apesar dos avanços significativos na igualdade de gênero. A análise desses desafios revela a complexidade da jornada feminina rumo à liderança e a importância de estratégias integradas para superar esses obstáculos.

Um dos principais desafios enfrentados pelas mulheres é a persistente disparidade de gênero na representação em posições de liderança de alto nível. Apesar de haver um aumento no número de mulheres acadêmicas, a sua presença em cargos de decisão ainda é desproporcionalmente baixa comparada à dos homens. Esse fenômeno, frequentemente referido como o "teto de vidro", limita o acesso das mulheres a oportunidades de liderança e influência nas universidades (Alvarenga, 2018; Andrade; Valente, 2023).

Adicionalmente, a questão da conciliação entre a vida profissional e pessoal permanece um desafio significativo. Muitas mulheres líderes enfrentam a pressão de equilibrar responsabilidades acadêmicas e administrativas com obrigações familiares, o que é exacerbado pela falta de políticas de apoio adequadas, como licença parental flexível e acesso a creches (Ipea, 2016; Lima; Garcia, 2021).

O preconceito e os estereótipos de gênero também são barreiras notáveis. Mulheres em posições de liderança frequentemente relatam ser submetidas a um escrutínio e expectativas diferentes dos seus homólogos masculinos, um fenômeno conhecido como "provação de competência". Isso pode afetar a percepção de sua capacidade de liderança e impactar negativamente sua autoconfiança e aspirações profissionais (Hryniewicz; Vianna, 2018; Gontijo; Melo, 2017).

A falta de modelos femininos em liderança é outro desafio. A visibilidade limitada de mulheres em cargos de alto nível pode desencorajar outras mulheres a aspirar a essas posições, perpetuando um ciclo de sub-representação. A presença de modelos femininos pode desempenhar um papel crucial no encorajamento e na orientação de futuras líderes (Silva; Santos, 2020; Pereira; Machado, 2022).

As mulheres líderes muitas vezes enfrentam o desafio de navegar em culturas organizacionais que não valorizam a diversidade ou a inclusão. Mudar a cultura institucional para promover a igualdade de gênero requer esforços contínuos e comprometidos de todos os membros da comunidade acadêmica (Nunes; Carvalho, 2018; Rodrigues; Ferreira, 2018).

Globalmente, a UNESCO enfatiza a importância de abordar esses desafios por meio de políticas e práticas que promovam a igualdade de gênero no ensino superior. O Relatório de Monitoramento Global da Educação 2020 destaca a necessidade de ações concretas para eliminar barreiras à liderança feminina e garantir que as mulheres tenham oportunidades iguais de sucesso e influência (Unesco, 2020).

Superar os desafios contemporâneos enfrentados por mulheres líderes no ensino superior exige uma abordagem multifacetada que envolva mudanças nas políticas institucionais, culturas organizacionais e atitudes sociais. Promover a igualdade de gênero na liderança acadêmica não só beneficia as mulheres, mas também enriquece o ambiente acadêmico, promovendo a diversidade, a inclusão e a inovação.

Além das barreiras já mencionadas, a desigualdade no acesso a recursos e oportunidades de financiamento constitui outro desafio significativo para mulheres líderes no ensino superior. Pesquisas demonstram que projetos liderados por mulheres recebem menos financiamento do que aqueles liderados por homens, o que pode limitar o desenvolvimento e a execução de pesquisas inovadoras e programas acadêmicos liderados por mulheres (Gomes, 2012; Freitas et al., 2021). A superação dessa disparidade é fundamental para garantir que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de contribuir significativamente para o avanço do conhecimento e para a inovação educacional.

A comunicação e a negociação de reconhecimento e suporte nas estruturas universitárias emergem como competências-chave para as líderes femininas. A habilidade de articular os objetivos, os méritos da pesquisa e as necessidades de financiamento, além de negociar eficazmente os termos de suporte institucional, são essenciais para o sucesso de lideranças femininas no ambiente acadêmico competitivo de hoje (Drucker, 1986).

Para enfrentar esses desafios, uma série de estratégias podem ser empregadas. Políticas institucionais que promovam a transparência no processo de seleção e alocação de recursos, bem como iniciativas que visem a equidade de gênero em comitês de avaliação de financiamento e promoção, são passos importantes. Além disso, o desenvolvimento de programas de mentorias que conectem mulheres com líderes experientes e influentes em seus campos pode oferecer o apoio necessário para navegar os desafios institucionais e sociais (Lima; Garcia, 2021; Nunes; Carvalho, 2018).

A participação em redes profissionais e acadêmicas também é vital. Estas redes podem oferecer não apenas apoio e orientação, mas também oportunidades de colaboração e visibilidade. Além disso, elas podem atuar como plataformas para a defesa de mudanças políticas e culturais nas universidades e na sociedade em geral, promovendo a igualdade de gênero e a inclusão (Pereira; Machado, 2022; Rodrigues; Ferreira, 2018).

Finalmente, a educação continua a ser uma ferramenta poderosa para superar os desafios enfrentados por mulheres líderes. Programas de capacitação que focam em habilidades de liderança, negociação e comunicação podem equipar as mulheres com as competências necessárias para superar obstáculos e maximizar seu impacto como líderes. Além disso, a inclusão de perspectivas de gênero em currículos acadêmicos pode ajudar a desafiar e mudar as normas culturais que sustentam a desigualdade de gênero na academia e além (Alvarenga, 2018; Locatelli, 2017).

“Os desafios enfrentados por mulheres em posições de liderança no ensino superior são multifacetados, refletindo uma intersecção de barreiras estruturais, culturais e institucionais” (Silva; Santos, 2020, p. 112). Enquanto os desafios são significativos, uma abordagem multifacetada que inclua mudanças políticas, culturais e educacionais é essencial para promover a liderança feminina no ensino superior. Esta abordagem não só apoia as mulheres que já estão em posições de liderança, mas também abre caminhos para a próxima geração de líderes femininas, garantindo que elas tenham as ferramentas e o suporte necessários para prosperar.

3. METODOLOGIA

Para investigar a liderança feminina nas universidades federais brasileiras, foi adotada uma metodologia de pesquisa baseada na revisão sistemática da literatura disponível em bases de dados acadêmicas renomadas, como PubMed, SciELO e Google Scholar. Este método foi escolhido por sua robustez e capacidade de proporcionar uma análise abrangente e detalhada das publicações existentes sobre o tema.

A pesquisa iniciou-se com uma definição precisa do tema e dos objetivos do estudo, focando na identificação de padrões, tendências, barreiras e facilitadores para a inserção e

permanência de mulheres em posições de liderança no ambiente acadêmico. A clareza na definição dos objetivos orientou toda a estratégia de busca e análise.

A estratégia de busca envolveu a utilização de palavras-chave pertinentes, como "liderança feminina", "liderança no ensino superior", "barreiras para mulheres líderes" e "inclusão de gênero no ensino superior". Diversas combinações dessas palavras-chave foram aplicadas para garantir a amplitude e profundidade da busca. Os critérios de inclusão e exclusão dos artigos foram definidos com base na relevância para o tema, qualidade metodológica e idioma. Foram excluídos artigos que não abordavam diretamente a liderança feminina em instituições de ensino superior. A pesquisa foi limitada a artigos publicados nos últimos dez anos para assegurar a relevância e atualidade dos dados. Além disso, foram priorizados artigos escritos em português e espanhol, incluindo estudos de caso, revisões sistemáticas e pesquisas empíricas.

Durante a revisão da literatura, observou-se que há poucas publicações específicas sobre a liderança feminina em instituições de ensino superior, especialmente no contexto brasileiro. Essa escassez de estudos direcionados evidencia uma lacuna significativa na literatura existente, sublinhando a necessidade de pesquisas adicionais para aprofundar o entendimento sobre este tema crítico.

Os artigos selecionados foram submetidos a uma leitura crítica para extrair as principais metodologias, resultados e conclusões. Os achados foram sintetizados e agrupados de acordo com temas comuns ou variáveis de interesse, permitindo uma compreensão abrangente das dinâmicas da liderança feminina nas universidades, incluindo os desafios enfrentados e as estratégias eficazes para promover essa liderança.

Esta metodologia ofereceu um caminho estruturado para explorar a complexidade do tema, permitindo uma análise detalhada da situação atual e a identificação de lacunas na literatura existente. A escolha dessa abordagem metodológica garante que o estudo esteja fundamentado em uma base de conhecimento sólida e diversificada, essencial para traçar um panorama completo sobre o estado atual da liderança feminina nas universidades federais brasileiras. Este processo de análise crítica é crucial para o desenvolvimento de uma compreensão mais profunda dos mecanismos que sustentam ou impedem a progressão das mulheres a cargos de liderança no ensino superior.

A pesquisa bibliográfica desempenha um papel fundamental ao permitir uma investigação abrangente e detalhada da literatura disponível. Esta metodologia é particularmente valiosa por possibilitar o acesso a uma vasta gama de estudos, análises e discussões teóricas que abordam desde as barreiras históricas à participação feminina em posições de liderança até as estratégias mais eficazes para superar tais obstáculos.

Ao delinear as tendências observadas na literatura, este estudo contribui para a formulação de políticas mais eficazes e práticas de gestão que reconhecem e valorizam a diversidade de gênero nas posições de liderança. A análise da literatura também proporciona percepções sobre o impacto da liderança feminina não apenas na governança e na administração das universidades, mas também na qualidade da educação, na inovação pedagógica e no bem-estar da comunidade acadêmica.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A liderança feminina nas universidades federais brasileiras enfrenta desafios significativos, apesar dos avanços notáveis ao longo dos anos. Esta análise baseia-se em uma revisão sistemática da literatura, utilizando artigos encontrados em bases de dados acadêmicas renomadas, como PubMed, SciELO e Google Scholar, para compreender os padrões, tendências, barreiras e facilitadores para a inserção e permanência de mulheres em posições de liderança no ambiente acadêmico.

Para aprofundar a análise dos desafios e avanços da liderança feminina nas universidades federais brasileiras, foi realizado um levantamento detalhado de diversos estudos relevantes. O quadro a seguir apresenta uma síntese dos principais artigos revisados, destacando suas referências, objetivos gerais e focos centrais. Esta compilação permite uma visão abrangente e comparativa das diferentes abordagens e descobertas sobre a representatividade e as barreiras enfrentadas por mulheres em posições de liderança acadêmica, proporcionando uma base sólida para a discussão subsequente sobre estratégias de inclusão e empoderamento feminino no ambiente universitário.

Tabela 1 - Listagem dos artigos por objetivo geral e foco

Referência	Objetivo Geral	Foco Central do estudo
Spudeit, D.; Pinto, M. D. S. (2022). Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. <i>Perspectivas em Ciência da Informação</i> , 27(3), 115-148.	Compreender o que as mulheres pensam sobre liderança no processo de gestão de uma biblioteca universitária.	Analisar as percepções, desafios e aprendizados das bibliotecárias líderes nas universidades de Santa Catarina.
Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. <i>O&S - Salvador</i> , 17(53), 243-257.	Dar visibilidade às especificidades que envolvem o comando de organizações associadas à questão de gênero.	Evidenciar a dinâmica organizacional em relação à participação das mulheres em posições de liderança e os processos de mudança associados.
Ferreira, A. M., Fialho, M. C. Q. (2021). Liderança por mulheres em instituições de ensino superior em Portugal. <i>Revista de Administração de Empresas</i> , 61(3), 233-257.	Analisar o impacto dos estereótipos e da discriminação de gênero no acesso das mulheres às posições de liderança nas instituições de ensino superior portuguesas.	Avaliar a representatividade feminina nos órgãos máximos de governo das universidades portuguesas e compreender os padrões de poder e mudanças.
Menezes, C. P. (2021). Liderança feminina na gestão das instituições de ensino. <i>Revista Brasileira de Educação</i> , 26(4), 467-490.	Identificar elementos culturais e sociais presentes na educação feminina e seus reflexos no exercício da liderança na gestão das organizações educacionais.	Analisar como cultura, fatores sociais e educação feminina influenciam na gestão educacional e demonstrar os fatores limitantes ao alcance de resultados.
Silva, R. M., Costa, T. P. (2021). Mulheres em cargos de liderança no esporte. <i>Journal of Sports Management</i> , 35(2), 123-140.	Examinar a presença de mulheres em cargos de liderança no esporte e os desafios enfrentados.	Estudar a participação feminina em posições de liderança no esporte, incluindo os obstáculos e as conquistas.
Gomes, L. A., Oliveira, V.	Explorar as experiências de	Investigar as histórias de

N. (2019). Mulheres em posição de liderança. <i>Business and Management Review</i> , 54(1), 78-101.	mulheres em posições de liderança e as barreiras enfrentadas.	mulheres líderes, destacando as dificuldades e sucessos.
Carvalho, F. S., Martins, L. M. (2018). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. <i>Journal of Organizational Studies</i> , 22(3),	Investigar as dinâmicas de poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho.	Expor a relação entre poder e liderança feminina nas organizações de trabalho, destacando desafios e avanços.
Barreira, J. (2021). Mulheres em cargos de liderança no esporte: rompendo o teto de vidro ou percorrendo o labirinto?. <i>Movimento</i> , 27, e27080.	Analisar o uso da metáfora do teto de vidro na literatura científica nacional e propor o uso do labirinto como uma metáfora mais complexa e inclusiva.	Considerar os diferentes caminhos percorridos por mulheres baseados em suas identidades de gênero, classe e raça.

Os estudos revisados indicam que a representatividade feminina em cargos de liderança nas universidades federais é limitada, mas está em crescimento. Mulheres enfrentam obstáculos estruturais e culturais que dificultam sua ascensão a posições de poder acadêmico. No entanto, observa-se uma mudança gradual no paradigma de liderança, com um aumento no número de mulheres em cargos de gestão e reitoria.

Por exemplo, Spudeit e Pinto (2022) destacam as percepções, desafios e aprendizados das bibliotecárias líderes nas universidades de Santa Catarina, apontando para um cenário onde as mulheres começam a conquistar mais espaço, mas ainda enfrentam barreiras significativas. De forma semelhante, Menezes (2021) explora como a cultura e os fatores sociais influenciam a gestão educacional, destacando os elementos que limitam o alcance de resultados pelas mulheres em posições de liderança.

Um estudo crucial de Ferreira e Fialho (2021) analisa a representatividade feminina nos órgãos máximos de governo das universidades portuguesas, identificando padrões de poder e mudanças que podem servir de referência para o contexto brasileiro. Eles sugerem que o impacto dos estereótipos de gênero e da discriminação ainda é uma barreira significativa, mas que a visibilidade e o sucesso das mulheres em posições de liderança estão lentamente começando a mudar essa dinâmica.

A análise de Silva e Costa (2021) sobre mulheres em cargos de liderança no esporte oferece uma perspectiva importante sobre as barreiras e conquistas em um campo tradicionalmente dominado por homens. Este estudo propõe a metáfora do labirinto como uma alternativa mais complexa e inclusiva à metáfora do teto de vidro, sugerindo que as mulheres enfrentam uma série de obstáculos ao longo de suas carreiras, que são moldados por suas identidades de gênero, classe e raça.

Os desafios enfrentados pelas mulheres na liderança acadêmica incluem preconceitos de gênero enraizados e a condição de "múltiplas jornadas", que limita suas oportunidades de avançar para cargos de liderança devido às exigências adicionais de tempo e energia. A ausência de políticas institucionais robustas para promover a igualdade de gênero também é uma barreira significativa.

Para promover uma maior inclusão e representatividade feminina nesses espaços, é necessário implementar medidas estratégicas. A partir dos estudos e análises apresentados nas referências citadas, emergem várias ações recomendáveis, visando não apenas mitigar as

barreiras existentes, mas também pavimentar o caminho para um futuro acadêmico mais igualitário e diversificado.

A implementação de programas de mentoria específicos para mulheres, como apontado por Lima e Garcia (2021), apresenta-se como uma estratégia vital. Esses programas têm o potencial de oferecer suporte crucial, orientação e oportunidades de networking para as aspirantes a posições de liderança, estabelecendo um ambiente propício ao desenvolvimento profissional e pessoal. A transferência de conhecimento e experiência por meio dessas iniciativas pode capacitar a próxima geração de líderes femininas, oferecendo-lhes as ferramentas necessárias para superar obstáculos e prosperar em ambientes acadêmicos muitas vezes competitivos.

A adoção e a implementação de políticas institucionais focadas na inclusão e na igualdade de gênero são fundamentais. Como a Unesco (2020) recomenda, essas políticas devem ser abrangentes, abordando desde o recrutamento até a retenção de talentos femininos e a criação de ambientes seguros e acolhedores para todos os membros da comunidade acadêmica. Ações concretas nessa direção podem ajudar a derrubar as barreiras sistêmicas que impedem as mulheres de alcançar seu pleno potencial nas universidades.

É essencial haver um incentivo robusto à pesquisa e ao desenvolvimento que incorporem uma perspectiva de gênero. Tal abordagem não apenas enriquecerá o currículo acadêmico, mas também fomentará um ambiente de inovação inclusiva. A integração da perspectiva de gênero nas diversas áreas do conhecimento pode cultivar uma consciência crítica entre estudantes e docentes, promovendo uma compreensão mais profunda das dinâmicas de gênero e suas implicações na sociedade e na academia.

Essas recomendações, fundamentadas nas contribuições de acadêmicos e instituições dedicadas à pesquisa sobre gênero e educação, destacam a necessidade urgente de ações concretas para transformar o cenário atual das instituições de ensino superior.

A criação de um diálogo constante entre todas as partes interessadas na comunidade acadêmica é fundamental para promover a liderança feminina nas universidades. Gontijo e Melo (2017) destacam a importância de engajar não só o corpo docente e discente, mas também gestores e a sociedade em geral, numa conversa contínua sobre a importância da diversidade e da inclusão. Este esforço coletivo deve buscar não apenas uma mudança interna nas instituições, mas também influenciar positivamente as percepções e políticas externas, em consonância com as recomendações da Unesco (2020) sobre a promoção da igualdade de gênero na educação.

A avaliação e o monitoramento contínuos das iniciativas de igualdade de gênero, conforme sugerido por Drucker (1986), são cruciais para garantir a eficácia das políticas implementadas. Este acompanhamento permite uma adaptação flexível às necessidades emergentes e garante que os progressos sejam baseados em evidências sólidas, alinhando-se com a análise do Ipea (2016) sobre as mulheres no mercado de trabalho.

O reconhecimento da jornada rumo à igualdade de gênero como um processo contínuo, que exige dedicação e a capacidade de adaptar-se às mudanças, reflete os ensinamentos de Schumpeter (1961) sobre o desenvolvimento econômico e a importância da inovação. Este enfoque adaptativo é essencial para enfrentar os desafios futuros e refinar as estratégias conforme necessário, uma visão compartilhada por Lima e Garcia (2021) em sua discussão sobre estratégias de empoderamento feminino no ensino superior.

A presença de mulheres em posições de liderança tem um impacto significativo em várias áreas, incluindo inovação, qualidade da educação e impacto social. Mulheres líderes tendem a promover uma gestão mais inclusiva e colaborativa, melhorando assim a diversidade de pensamento e contribuindo para políticas educacionais mais justas e inclusivas.

Apesar dos avanços significativos na compreensão da liderança feminina nas universidades federais brasileiras, a análise dos dados revela uma lacuna importante na

literatura existente. A maioria dos estudos foca em contextos mais amplos ou em organizações privadas, deixando uma cobertura insuficiente sobre os desafios e facilitadores específicos enfrentados pelas mulheres dentro de universidades federais brasileiras. Essa ausência de uma perspectiva mais centrada impede uma compreensão completa das dinâmicas particulares que influenciam a ascensão das mulheres a cargos de liderança nas universidades federais do país. Para abordar essa lacuna, é crucial que futuras pesquisas explorem mais detalhadamente o impacto das políticas institucionais, as estratégias de superação de barreiras e os efeitos da liderança feminina na inovação e na equidade de gênero dentro do ensino superior brasileiro. Essa abordagem contribuirá para um avanço significativo no entendimento e na promoção da liderança feminina nas universidades federais brasileiras.

5. CONCLUSÃO

Este estudo destaca a crescente importância da liderança feminina nas universidades federais, um tema que tem ganhado relevância na literatura acadêmica, mas que ainda enfrenta desafios significativos. A análise detalhada dos artigos revisados revela a necessidade de um compromisso contínuo e ações estratégicas para promover a inclusão e a ascensão de mulheres a posições de liderança nas universidades. Embora avanços tenham sido feitos, barreiras estruturais, culturais e sociais ainda limitam o pleno potencial da liderança feminina no ensino superior. Essas barreiras, que variam desde preconceitos inconscientes até políticas institucionais inadequadas, exigem um esforço coletivo e multifacetado para serem superadas.

As recomendações baseadas na análise da literatura incluem o desenvolvimento de programas de mentoria, a implementação de políticas de igualdade de gênero e a promoção de pesquisas focadas em diversidade e inclusão. Tais estratégias, aliadas a uma cultura de avaliação e adaptação contínuas, podem ser catalisadoras de mudanças significativas e duradouras.

Reconhecer a liderança feminina não apenas como uma questão de equidade de gênero, mas também como um fator crucial para a inovação, a excelência acadêmica e a relevância social das universidades federais é essencial. As perspectivas únicas que as mulheres trazem para a liderança enriquecem o processo de tomada de decisão, promovem abordagens mais colaborativas e inclusivas e incentivam práticas pedagógicas e de pesquisa inovadoras.

Este trabalho reafirma a liderança feminina no ensino superior como um imperativo estratégico e moral. Ao abraçar a diversidade e a inclusão em todos os níveis de liderança, as universidades não só avançam na promoção da igualdade de gênero, mas também se posicionam para enfrentar desafios globais com maior eficácia e resiliência. O caminho à frente requer dedicação, inovação e uma vontade indomável de questionar e transformar normas existentes, buscando um futuro acadêmico que valorize e celebre as contribuições de todos, independentemente do gênero.

Fica evidente que as universidades devem ser vistas não apenas como instituições de aprendizado, mas como espaços sociais dinâmicos onde práticas de igualdade de gênero podem e devem ser modeladas, vivenciadas e perpetuadas. Através da promoção e implementação de políticas inclusivas, essas instituições têm o potencial de influenciar não apenas o microcosmo acadêmico, mas também a sociedade em geral, refletindo e reforçando valores de igualdade, respeito e diversidade.

Este estudo evidencia a importância da presença feminina em posições de liderança não apenas por representatividade, mas também pelo impacto significativo na adoção de abordagens inovadoras e inclusivas na gestão, pedagogia e pesquisa. A liderança feminina está intimamente relacionada com a qualidade e a relevância da educação oferecida pelas universidades. As implicações futuras dessas descobertas são vastas e multifacetadas. Para as

instituições comprometidas com mudanças estruturais em prol da equidade de gênero, abre-se um horizonte de possibilidades para a renovação pedagógica e administrativa. Além disso, ao assumirem papéis de liderança, as mulheres podem influenciar positivamente as políticas de pesquisa e inovação, garantindo que estas sejam mais inclusivas e diversificadas, o que é fundamental para abordar os desafios globais contemporâneos.

A jornada rumo à igualdade de gênero no ensino superior é contínua e evolutiva, exigindo vigilância constante contra a inércia e um compromisso inabalável com a reavaliação e ajuste das estratégias adotadas. Este processo assegura que as conquistas não sejam temporárias, mas sim fundamentos sólidos para um progresso sustentável e significativo em direção a uma igualdade genuína.

Este trabalho enfatiza a urgência de intensificar esforços coletivos para dismantlar barreiras à liderança feminina no ensino superior. Por meio de políticas eficazes, práticas inclusivas e um compromisso contínuo com a igualdade de gênero, as universidades podem ampliar oportunidades para mulheres e enriquecer o próprio tecido da educação superior, preparando líderes capazes de enfrentar os desafios do século XXI com perspicácia, empatia e inovação. Este caminho não apenas fortalece as instituições acadêmicas, mas também contribui para a construção de uma sociedade mais justa e equitativa.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, L. Inclusão das mulheres na docência: desafios e perspectivas no ensino superior. *Interseções: Revista de Estudos Interdisciplinares*, vol. 23, n. 3, 2018.

ANDRADE, P. M.; VALENTE, S. R. Mulheres reitoras: A trajetória até o topo das universidades federais. Curitiba: UFPR Press, 2023.

COSTA, F. J.; LIMA, I. S. Liderança feminina no Brasil: Uma análise da educação superior. São Paulo: Editora Mackenzie, 2021.

DRUCKER, P. Inovação e empreendedorismo: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

FERREIRA, A. M., FIALHO, M. C. Q. Liderança por mulheres em instituições de ensino superior em Portugal. *Revista de Administração de Empresas*, 61(3), 233-257, 2021.

FREITAS, A. L. J.; BONATTO, G. L.; GORISH, L. A.; SERAFIM, A. B. As mulheres em posição de liderança: análise da gestão feminina em empresa de logística. *Memorial TCC Caderno da Graduação*, v. 7, n. 1, 2021.

GOMES, R. Mulheres nos mercados de trabalho: análise de gênero no contexto brasileiro. São Paulo: Editora UNESP, 2012.

GONTIJO, M. R.; MELO, M. C. O. L. Da inserção ao empoderamento: liderança feminina no ensino superior. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 23, n. spe., 2017.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres e liderança: desafios em posições gerenciais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 16, n. 3, 2018.

IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014. Brasília: IPEA, 2016.

LIMA, V. A. G.; GARCIA, R. H. Estratégias de empoderamento feminino no ensino superior. *Revista de Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, vol. 14, n. 4, 2021.

LOCATELLI, C. Professores no ensino superior brasileiro: transformações do trabalho docente. *Revista Brasileira de Educação*, 2017.

MENEZES, C. P.. Liderança feminina na gestão das instituições de ensino. *Revista Brasileira de Educação*, 26(4), 467-490, 2021.

NUNES, B. A.; CARVALHO, D. F. Gênero e decisão: O impacto das lideranças femininas nas políticas educacionais. Belo Horizonte: UFMG Editorial, 2018.

OIT - Organización Internacional del Trabajo. Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2019.

PEREIRA, T. A. O.; MACHADO, M. R. Mulheres na ciência: avanços e perspectivas na liderança acadêmica. Campinas: Papirus, 2022.

RIBEIRO, M. Educação e gênero: a profissão docente no Brasil. São Paulo: Editora Ática, 2011.

RODRIGUES, H. V.; FERREIRA, J. P. Liderança feminina e inovação nas universidades. *Revista Brasileira de Inovação*, vol. 17, n. 2, 2018.

SCHUMPETER, J. Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1961.

SILVA, A. B.; SANTOS, L. M. Gênero e carreira acadêmica: Liderança feminina nas universidades. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2020.

SILVA, R. M., COSTA, T. P. Mulheres em cargos de liderança no esporte. *Journal of Sports Management*, 35(2), 123-140, 2021.

SOUZA, M. L.; OLIVEIRA, E. F. Desafios da mulher na gestão educacional. *Educação & Sociedade*, vol. 40, n. 147, 2019.

SPUDEIT, D.; PINTO, M. D. S. Liderança feminina na gestão de bibliotecas universitárias de Santa Catarina. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 27(3), 115-148, 2022.

UNESCO. Relatório de Monitoramento Global da Educação 2020: Igualdade de gênero na educação. Paris: UNESCO, 2020. Disponível em: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375599>. Acesso em: 4 abr. 2024.