

PROTAGONISMO FEMININO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

ALICE MARIZ • AMÁBILE PACIOS • BÁRBARA MODESTO
BEATRIZ ECKERT-HOFF • BRUNO COIMBRA • CELSO NISKIER
CLÁUDIA ROMANO • DÉBORA GUERRA • FILIPE GUEDES
FRANCISLENE HASMANN • GIOVANNA NISKIER • IARA DE XAVIER
ISABELA CARVALHO • LÚCIA TEIXEIRA • MARIÂNGELA BUANI • MAX DAMAS
MÔNICA SAPUCAIA • PEDRO HENRICQUE FERREIRA • SIMONE BÉRGAMO

PROTAGONISMO FEMININO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR BRASILEIRA

ALICE MARIZ • AMÁBILE PACIOS • BÁRBARA MODESTO
BEATRIZ ECKERT-HOFF • BRUNO COIMBRA • CELSO NISKIER
CLÁUDIA ROMANO • DÉBORA GUERRA • FILIPE GUEDES
FRANCISLENE HASMANN • GIOVANNA NISKIER • IARA DE XAVIER
ISABELA CARVALHO • LÚCIA TEIXEIRA • MARIÂNGELA BUANI • MAX DAMAS
MÔNICA SAPUCAIA • PEDRO HENRICQUE FERREIRA • SIMONE BÉRGAMO



CONSULTORIA
EDUCACIONAL

EDUX21 CONSULTORIA EDUCACIONAL

SHN Qd. 01, Bl. "F", Entrada "A", Conj. "A" –

Edifício Vision Work & Live, Sala 1302

CEP: 70.701-060 – Asa Norte, Brasília/DF

Tel.: (61) 3554-0072

edux@edux21.com.br | edux21consultoria.com.br

ORGANIZADORES:

Filipe Guedes e Iara de Xavier

AUTORES:

Alice Mariz, Amábilis Pacios,
Bárbara Modesto, Beatriz Eckert-Hoff,
Bruno Coimbra, Celso Niskier, Cláudia Romano,
Débora Guerra, Filipe Guedes,
Francislene Hasmann, Giovanna Niskier,
Iara de Xavier, Isabela Carvalho, Lúcia Teixeira,
Mariângela Buani, Max Damas, Mônica Sapucaia,
Pedro Henrique Ferreira e Simone Bérnago

EDITORIA:

EDUX21

EDIÇÃO:

Ana Flávia Flôres / AF2 Comunicação

**PROJETO GRÁFICO
E DIAGRAMAÇÃO:**

Gherald George

25-268197 Protagonismo feminino na educação superior brasileira [livro eletrônico] / organizadores Filipe Guedes, Iara de Xavier. --
Brasília, DF : Iara de Xavier Consultoria, 2025.

Vários autores.

Bibliografia.

ISBN 978-65-997465-4-3

1. Educação 2. Ensino superior - Brasil 3. Inclusão social
4. Mulheres - Condições sociais 5. Mulheres na educação
6. Protagonismo I. Guedes, Filipe. II. Xavier, Iara de..

CDD-370



APRESENTAÇÃO

Iara de Xavier

Este livro trata do protagonismo feminino na educação superior brasileira com ênfase no século 21. Para isso, toma como referência a abordagem de gênero concebida pela historiadora Joan Scott e apresentada no seu célebre artigo *Gênero: uma categoria útil de análise histórica* (1995), publicado originalmente em 1986.

Para Scott, o conceito de gênero como elemento constitutivo das relações sociais fundadas sobre diferenças percebidas entre os sexos implica quatro elementos relacionados entre si: o simbólico, o normativo, o político e o subjetivo.

Os desafios, as desigualdades e os preconceitos ainda experimentados por muitas mulheres no mercado de trabalho já seriam motivos suficientes para fundamentar esta obra. Contudo, o tema ganha ainda mais importância em uma contemporaneidade marcada por elementos como a disseminação da inteligência artificial (IA) e as mudanças impostas à educação superior, momento estratégico para uma profunda reflexão e revisão de dogmas e paradigmas. Negligenciar essa oportunidade pode nos conduzir rumo a uma sociedade ainda mais desigual e insustentável.

Ao longo da leitura, fica evidenciado o cuidado com a estruturação dos conteúdos de modo a ressaltar o que parece ser uma premissa central da publicação: a de que a desigualdade de gênero é um problema estrutural

presente no Estado e na sociedade, com reflexos marcantes nas instituições de educação superior (IES).

Nesse sentido, a presente obra traz textos inéditos que articulam, de forma interdisciplinar, áreas do saber que compõem a educação, a política, a filosofia, entre outras.

Essas discussões não apenas ampliam a compreensão sobre os avanços já conquistados, mas também evidenciam os desafios que ainda persistem. Ao trazer à tona diferentes perspectivas e experiências, este debate fortalece a construção de uma sociedade mais justa, plural e democrática, em que a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres seja um princípio cada vez mais efetivo na educação, no mercado de trabalho e em todas as esferas da vida social.

Neste contexto, o prefácio e a introdução apresentam conceitos, diagnósticos, referenciais, descrição da era contemporânea, enfim, elementos constitutivos presentes na temática.



O primeiro capítulo discorre sobre a implementação de políticas públicas educacionais sob a ótica de gênero. O segundo capítulo trata da participação feminina nas políticas de inclusão da educação superior.

A partir de narrativas pessoais, o terceiro capítulo foca na mulher empreendedora e mulher executiva. Duas lideranças femininas contam suas trajetórias e experiências na educação brasileira.

O quarto capítulo reflete sobre a presença da mulher nos diversos contextos inseridos na educação superior e o quinto sobre a participação e as contribuições femininas para a regulação desse nível educacional no Brasil.

Os capítulos 6 e 7 discorrem sobre a participação das mulheres em aspectos que incidem diretamente na construção de uma educação mais conectada com as demandas e tendências dos dias atuais: a gestão acadêmica e a inovação.

Nos dois últimos capítulos, as autoras apresentam duas perspectivas distintas sobre a contribuição feminina em espaços de saberes (ou a ausência dessa contribuição). No capítulo 8, são narradas conquistas, desafios e o legado de mulheres que ousaram e brilharam nas ciências exatas. Já o capítulo 9 destaca a ambiguidade experimentada pelas mulheres que atuam na educação superior, onde a presença expressiva nos ambientes acadêmicos não se reflete em cargos de liderança.

As considerações finais reafirmam os princípios e as diretrizes norteadoras da obra e destacam os desafios significativos impostos à mulher no século 21.

Reafirmo a importância desta publicação na conjuntura atual. Ela estabelece uma relação dialógica com a realidade do setor privado, sinalizando a urgência da promoção de mudanças no sistema e no modelo de educação superior, visando garantir uma educação inovadora, criativa e qualificada, com valorização da ciência e da tecnologia, destacando a necessidade de uma análise mais abrangente que incorpore as questões de gênero.

Os leitores se depararão com reflexões que têm como objetivo incrementar o processo de construção de um mundo mais igualitário e equânime, onde mulheres e homens convivam sem distinções de gênero seja na formação, seja no mundo do trabalho, isto é, que prevaleçam as habilidades e as capacidades de cada um, e não estigmas limitantes pautados nas diferenças entre os sexos.

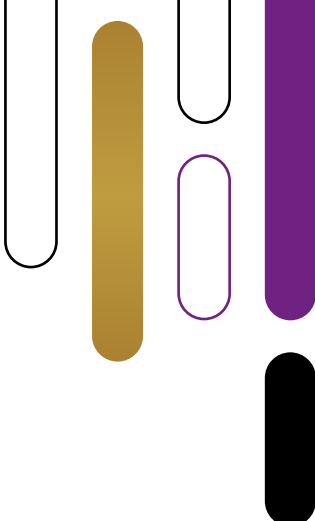


Assumindo o pensamento marcante da escritora e filósofa francesa Simone de Beauvoir, que, em virtude das suas reflexões no livro *O segundo sexo* (1949), se tornou uma das precursoras do movimento feminista, o caminho para o conhecimento e a evolução passa pelo aprendizado. Afinal, como ela destacou, “ninguém nasce mulher, mas se torna mulher”. Do mesmo modo, ninguém nasce homem. Ambas as construções resultam de uma jornada de aprendizagem tanto da sociedade quanto dos indivíduos. Portanto, como diria Simone, “que nada nos defina, que nada nos sujeite”.

Apresentar este livro, editado pela EDUX21 Consultoria Educacional e escrito por mulheres e homens envolvidos com a temática, é uma distinção na minha trajetória como educadora e empreendedora.

Excelente leitura!





PREFÁCIO

Celso Niskier

É com grande entusiasmo e respeito que prefacio esta obra coletiva, *Protagonismo Feminino na Educação Superior Brasileira*, que surge em um momento crucial para o futuro do Brasil. Em um país em que a educação é, muitas vezes, o principal caminho de transformação social, reconhecer e valorizar o papel das mulheres na educação superior não é apenas um ato de justiça histórica, mas um passo estratégico para o desenvolvimento sustentável e equitativo da nossa nação.

Este livro é fruto da visão generosa e inovadora da professora Iara de Xavier, diretora executiva da Edux21 Consultoria Educacional e referência nacional em políticas educacionais. Com seu olhar atento às urgências do presente e seu compromisso inabalável com a inclusão, Iara nos brinda com mais uma iniciativa que transcende o debate acadêmico e provoca mudanças reais. Sua liderança é uma inspiração para todos nós que acreditamos na educação como instrumento de equidade, cidadania e progresso.

Esta obra trata de uma temática relevante e essencial no debate atual sobre uma educação transformadora, cidadã, empreendedora e verde pautada nos desafios dessa era contemporânea, que precisa, cada vez mais, valorizar o aluno como protagonista e os professores como mediadores do processo de ensino e aprendizagem, considerando ainda os anseios do mundo do trabalho e da sociedade.

As autoras e autores reunidos nestas páginas oferecem reflexões potentes, embasadas e necessárias. Seus textos nos mostram que o protagonismo feminino na educação superior não é apenas uma realidade crescente, mas uma força transformadora que desafia estruturas, reinventa práticas e amplia horizontes.

Todos os envolvidos na construção desta publicação são comprometidos com o protagonismo feminino na política, na cultura e, principalmente, na educação brasileira. Os textos comprovam também o compromisso com o avanço da democracia, da cidadania e da justiça social, além de reconhecerem que a evolução da atuação feminina tem como base o movimento feminista liderado por mulheres. Contudo, o livro também reconhece a importância da participação dos homens nesse processo histórico. Nesse sentido, seu conteúdo busca olhar para essa temática de forma plural e diversificada, visando entender a participação de mulheres e homens no protagonismo feminino na educação brasileira.

Como presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e membro do Conselho Nacional de Educação (CNE), acompanho de perto os movimentos que moldam o futuro da nossa educação. Por isso, posso afirmar, com convicção, que as instituições que apostam na diversidade, na liderança feminina e na igualdade de gênero estão mais preparadas para os desafios do século XXI.



Mais do que um livro, esta é uma convocação à ação. Um chamado para que dirigentes, educadores, estudantes e formuladores de políticas públicas reconheçam o valor das mulheres que constroem, todos os dias, a educação superior brasileira – dentro e fora das salas de aula, nos laboratórios, nas coordenações, nas reitorias, nos conselhos, nas salas de decisão.

Parabéns à professora Iara, às autoras e aos autores, e a todas as instituições que apoiam este projeto. Que esta obra inspire políticas, práticas e posturas comprometidas com uma educação mais justa, inclusiva e transformadora.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	15
-------------------	-----------

CAPÍTULO 1

IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS PELA ÓTICA DE GÊNERO	29
--	-----------

1.1 A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS	32
--	----

1.1.1 Participação feminina em instâncias decisórias vinculadas à educação	35
---	----

1.1.2 Atuação feminina em entidades representativas	42
---	----

1.2 CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO FEMININA	47
---	----

1.3 PROTAGONISMO FEMININO NAS ESFERAS DECISÓRIAS E O IMPACTO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR	49
--	----

1.4 DESAFIOS E OPORTUNIDADES	56
------------------------------	----

1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
--------------------------	----

CAPÍTULO 2

PARTICIPAÇÃO FEMININA NAS POLÍTICAS DE INCLUSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....64

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL71

2.1.1 Programa Universidade para Todos (ProUni) 73

2.1.2 Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) 77

2.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL 79

2.2.1 ProUni, Fies e participação feminina em instituições de educação superior81

2.3 AS EXPERIÊNCIAS 84

2.4 CONCLUSÃO 88

CAPÍTULO 3

MULHER EMPREENDEDORA E MULHER EXECUTIVA: DUAS LIDERANÇAS FEMININAS; DUAS FORÇAS QUE TRANSFORMAM A EDUCAÇÃO E O BRASIL92

3.1 DÉBORA GUERRA: MULHER, LÍDER E EXECUTIVA/ EMPREENDEDORA 95

3.2 BEATRIZ ECKERT-HOFF: MULHER, LÍDER E EXECUTIVA/ ACADÊMICA 100

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS 113

CAPÍTULO 4

A PRESENÇA DA MULHER NA EDUCAÇÃO SUPERIOR..... 116

4.1 DESIGUALDADES 120

4.2 NOVOS TEMPOS..... 123

CAPÍTULO 5

MULHER E A REGULAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....130

5.1 ATUAÇÃO DA MULHER NA REGULAÇÃO DA
EDUCAÇÃO SUPERIOR.....133

5.2 REGULAÇÃO EDUCACIONAL E A PARTICIPAÇÃO
DA MULHER..... 147

5.2.1 ProUni, Fies e participação feminina em instituições
de educação superior 151

5.3 DIFERENCIAÇÃO DE GÊNERO NA PERSPECTIVA
POLÍTICA.....157

5.4 ESPAÇOS E OPORTUNIDADES PARA A PARTICIPAÇÃO
FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR..... 163

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 166

CAPÍTULO 6

MULHER E A GESTÃO ACADÊMICA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....170

6.1 PARTICIPAÇÃO FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR 177

6.1.1 Desafios para as mulheres na educação superior..... 179

6.1.2 Gestão feminina no contexto das IES184

CAPÍTULO 7

MULHER E A INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR.....189

7.1 PARTICIPAÇÃO FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR E NO MERCADO DE TRABALHO EM TI..... 194

7.2 CASE DA UNICARIOCA: EVOLUÇÃO DO INGRESSO DE MULHERES NOS CURSOS DE TI..... 198

7.2.1 Matrículas nos cursos de TI por gênero e modalidade 199

7.3 PRESENÇA FEMININA NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DE TI.....200

7.4 BARREIRAS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES EM TI.....204

7.5 POLÍTICAS DE INCENTIVO À INCLUSÃO DE MULHERES EM TI..... 212

7.6 A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE NO SETOR DE TI 216

7.7 O FUTURO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA TI 218

CAPÍTULO 8

ELAS PELA CIÊNCIA: CONQUISTAS, DESAFIOS E O LEGADO DAS MULHERES NAS EXATAS..... 222

8.1 HISTÓRIAS DE CORAGEM, GENIALIDADE E SUPERAÇÃO 223

8.2 OBSTÁCULOS NAS CIÊNCIAS EXATAS 233

8.3 FORMADORAS DAS NOVAS GERAÇÕES 236

CAPÍTULO 9

MULHER EDUCADORA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR..... 241

9.1 HISTÓRIA, TRANSFORMAÇÕES E CONQUISTAS 242

9.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR 249

9.2.1 Contextos científico e gerencial 251

9.3 MERCADO DE TRABALHO E DISTORÇÕES DE GÊNERO..... 255

9.3.1 Desafios e conquistas no mercado de trabalho..... 259

CONSIDERAÇÕES FINAIS 267

REFERÊNCIAS 285

AUTORES 320



INTRODUÇÃO

**Iara de Xavier e
Filipe Guedes**

O presente livro tem como objetivo analisar o protagonismo feminino na educação superior brasileira no século 21. Para isso, a obra adota como referência o conceito de gênero, mas não se pretende uma obra feminista no sentido estrito da expressão. Trata-se de uma publicação que foca no protagonismo feminino sem desconsiderar a relação dialógica existente entre homens e mulheres no contexto contemporâneo.

A reflexão sobre educação superior pelo prisma do conceito de gênero nos remete à Simone de Beauvoir, conhecida como uma das precursoras desse conceito por ter prefigurado a teoria de gênero no seu livro intitulado *O segundo sexo*, lançado em sua primeira edição em 1949.

Simone de Beauvoir conceituou gênero mostrando que ninguém nasce mulher, mas se torna mulher e, por conseguinte, ninguém nasce homem, mas se torna homem. Ou seja, ela mostrou que ser homem ou ser mulher consiste em uma aprendizagem. Assim, segundo ela, “nada nos define, nada nos sujeita”.

O feminismo de Simone de Beauvoir consiste em questionar os papéis atribuídos socialmente a homens e mulheres. Essa é a explicação para sua frase de que ninguém nasce mulher, mas se torna. Ela defendeu a tese de que a sociedade criou a “mulher” como um constructo para oprimi-la.

Trazendo esse debate para o campo da educação superior, Teixeira K. K. R. *et al.* argumentam que o agendamento da temática nesse espaço consiste em um desafio, uma vez que, embora esteja cada vez mais presente nos debates midiáticos, essa questão ainda se apresente de forma tímida nos estudos e pesquisas sobre educação superior no Brasil (2021).

Vários artigos já abordaram diversos aspectos pelo prisma de gênero, como identidade de gênero, igualdade de gênero, ideologia de gênero, equidade de gênero, entre outros. Mas, afinal, qual o significado desse conceito?

No artigo intitulado *Gênero, o que é isso?*¹, de 1995, Maria Eunice Figueiredo Guedes traz as seguintes citações do conceito de gênero:

“qualquer agrupamento de indivíduos, objetos, ideias, que tenham caracteres comuns”. (Dicionário Aurélio, 1986)

“uma categoria social imposta sobre um corpo sexuado”. (Gates, citada por Scott, 1995)

“gênero é um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos... o gênero é uma forma primária de dar significado às relações de poder”. (Scott, 1995)

“uma forma de entender, visualizar e referir-se à organização social da relação entre os sexos”. (Guedes, 1995)

É preciso destacar que o termo gênero é erroneamente utilizado quando faz referência ao sexo biológico. Isso porque ele diz respeito aos aspectos sociais atribuídos ao sexo, ou seja, está vinculado a construções sociais, e não a características naturais.

Gênero, portanto, refere-se a tudo aquilo que foi definido ao longo do tempo e que a nossa sociedade entende como papel, função ou comportamento esperado de alguém com base no seu sexo biológico.

¹ Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/pcp/a/np6zGkghWLVbmLtdj3McywJ/>>. Acesso em: 16 abr. 2025.

Também é comum haver confusão em relação aos termos sexo e gênero. Inclusive, muitas vezes eles são utilizados como sinônimo, o que é equivocado.

Sexo diz respeito às características biológicas que diferenciam homens e mulheres, usualmente determinado pela genitália. Já o gênero consiste na construção social atribuída ao sexo.

Buscando elucidar esses conceitos, Moraes, I. e Medeiros, L. (2021) apresentam o seguinte exemplo:

“Muitas vezes escutamos frases como ‘cuidar da casa é coisa de mulher’. O que está por trás de frases desse tipo é justamente a questão de gênero: se o que caracteriza ‘ser mulher’ são simplesmente características biológicas e anatômicas, não haveria razão para alguém atribuir uma atividade especificamente às mulheres. Afinal, qual genitália uma pessoa tem não faria diferença na hora de limpar a casa. Isso demonstra que há algum sentido a mais atribuído a ‘ser mulher’, algo que vá além do sexo biológico. Esse ‘algo além’ é, justamente, o gênero”.

Neste contexto, é importante resgatar a concepção de identidade de gênero, que nada mais é do que o gênero com o qual a pessoa se identifica. Essa identificação independente do sexo (ou seja, das características biológicas do indivíduo). Trata-se de uma compreensão relevante, pois algumas pessoas se identificam com o gênero diferente do que é imposto a elas em função de seu sexo biológico.



EVOLUÇÃO DA EMANCIPAÇÃO FEMININA

Não há dúvida de que nas últimas décadas a sociedade brasileira evoluiu em relação à percepção do que sejam os papéis de homens e mulheres. Do final do século 19 até a metade do século 20, os homens eram os provedores dos lares e gestores dos bens familiares, e as mulheres eram sustentadas por esses recursos. Caso tivessem interesse em trabalhar fora de casa, precisavam da autorização dos maridos.

Essa prerrogativa masculina não consistia apenas em uma construção social, mas era algo legalmente constituído. O Código Civil de 1916 estabelecia, em seu art. 233, que o marido era o chefe da sociedade conjugal, competindo a ele, entre outros, o direito de autorizar a profissão da mulher.

Entendendo os homens como “provedores” e as mulheres como “cuidadoras” e dependentes deles, é natural que os espaços sociais públicos tenham sido ocupados, na maior parte, por eles, enquanto aqueles da esfera privada-doméstica ou relacionados ao “cuidar” (como as áreas da

saúde e da educação) tenham sido majoritariamente ocupados por elas. Dessa forma, homens e mulheres foram definindo estruturas e culturas típicas dos papéis que lhes eram atribuídos.

Com o passar do tempo, vários fatores, espontâneos ou não (como as guerras, por exemplo), foram tornando a nossa sociedade cada vez mais complexa, levando as mulheres a se inserirem em mais atividades do espaço público. Da mesma



forma, cada vez mais homens foram se inserindo nos espaços domésticos e de “cuidar”.

Apesar da evolução em relação aos papéis atribuídos ao feminino e ao masculino, ainda cabem as seguintes perguntas: a desigualdade de gênero ficou no passado? Será que as mulheres conseguem se inserir nos espaços públicos da mesma forma que os homens? Será que o espaço doméstico-privado já está completamente descaracterizado como algo tipicamente “feminino”?

Dados oficiais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que ainda há desafios a superar: embora as mulheres sejam a maioria entre as pessoas formadas no ensino superior, elas recebem, em média, 79,5% do salário pago aos homens² na mesma função. Além disso, a Nota Informativa nº 2/2023³, do Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome (MDS/SNCF), mostra que o trabalho doméstico remunerado responde por 12,6% da ocupação feminina e por menos de 1% da ocupação masculina.

De acordo com o relatório *Os caminhos para a Igualdade*⁴, lançado em 2023 pela ONU Mulheres e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o índice brasileiro de empoderamento das mulheres é de 0,637, resultado que coloca o país entre as nações de médio-baixo empoderamento feminino. Entre os 25 países com índices de médio-alto empoderamento das mulheres estão Áustria, Estados Unidos, Reino Unido, Itália, Alemanha e Canadá. Entre as seis nações com índices de alto empoderamento das mulheres estão Austrália, Bélgica e Suécia.

2 Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>>. Acesso em: 13 set. 2024.

3 Disponível em: <<https://www.gov.br/mds/pt-br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/ministerios-do-desenvolvimento-social-e-dos-direitos-humanos-abrem-seminario-pela-luta-contra-o-trabalho-escravo-domestico/nota-informativa-n2-publicada.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2024.

4 Disponível em: <<https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/pathsequal2023.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2024.

Todos esses dados demonstram que o Brasil ainda possui um longo caminho a percorrer quando se trata de igualdade de gênero e empoderamento feminino.

Dito isso, este livro assume o conceito de gênero concebido pela historiadora Joan Scott, apresentado no seu célebre artigo *Gênero: uma categoria útil de análise histórica* (1995), publicado originalmente em 1986. Segundo ela, as análises sobre a temática de gênero emergiram dos esforços de grupos feministas, nas décadas finais do século 20, para questionar as teorias anteriores que não relatavam como as desigualdades entre homens e mulheres aconteciam.



Nesse cenário, Scott fundamenta o conceito de gênero como sendo o elemento constitutivo das relações sociais fundadas sobre as diferenças percebidas entre os sexos, o que implica em quatro elementos relacionados entre si: simbólico, normativo, político e subjetivo.

É simbólico por evocar representações, como Eva e Maria como símbolos da mulher; é normativo por colocar a posição dominante como única e produto de um consenso social; é político por ser necessário ampliar a visão sobre gênero para além do parentesco; é subjetivo por estar implicado na concepção e na construção do poder em si.

Dito de outra forma, gênero pode ser entendido como uma organização social construída sobre a percepção das diferenças sexuais imbricadas nas relações desiguais de poder, de tal sorte que, quando se discute essa questão, pretende-se debater e transformar a construção social e cultural das relações, no sentido de pluralizá-las e democratizá-las, eliminando diferenças baseadas em dicotomias e hierarquias estereotipadas (Scott, 1995).

Nesse sentido, sem negar a existência de diferenças entre os corpos sexuais, o que interessa no presente livro são as diversas atuações femininas, seja como empresária, dirigente, docente, gestora, administradora, representante política, formuladora de políticas públicas, aluna, entre outras. Isso apresentado pelos olhares de mulheres e homens que atuam e são referência na educação brasileira, tendo como base da análise o gênero no campo social e no contexto temporal histórico.

Por não se tratar de uma obra feminista, e visando ampliar o debate, este livro traz também olhares masculinos. São representantes do setor educacional que atuam profissionalmente com mulheres no contexto da igualdade de gênero.

REPRESENTATIVIDADE FEMININA NA EDUCAÇÃO

A sociedade brasileira tem evoluído em relação aos preconceitos e visões distorcidas predominantes no século 20. Dessa forma, as políticas públicas têm buscado se pautar em princípios de cidadania e em postulados éticos na tentativa de avançar em questões como inclusão, diversidade e sustentabilidade socioambiental. Contudo, ainda há muito o que evoluir, principalmente no que diz respeito à etnia, classe social e gênero.



Na esfera educacional, o Brasil vivenciou nas últimas décadas um crescimento expressivo da população com formação de nível superior e de pós-graduação *stricto sensu*, conforme apontam levantamentos do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) e da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes).

Entretanto, esse desempenho não foi igualitário quando avaliado na perspectiva de gênero. Isso porque faz algum tempo que as estatísticas nacionais apontam predominância feminina no nível terciário da educação. Por exemplo, o Mapa do Ensino Superior – 2025⁵, realizado pelo Instituto Semesp com foco na rede privada, aponta que, em 2023, 60,8% das matrículas na graduação eram de mulheres.

Elas também apresentam melhor desempenho quando o critério analisado é a conclusão do curso superior. De acordo com o Painel Estatístico do Censo da Educação Superior⁶, as mulheres totalizaram 59,63% dos concluintes de graduação em 2023.



No que se refere à pós-graduação, o estudo *Brasil: Mestres e Doutores*⁷ constatou que, em 2021, o país ocupou a 25ª posição entre as nações com mais mulheres entre os titulados em cursos de mestrado (56,8%). No mesmo ano, o país liderou o ranking de participação feminina entre os titulados em programas de doutorado (55,6%).

5 Instituto Semesp. Mapa do Ensino Superior no Brasil. 15ª Edição. pág. 19. Disponível em: <<https://new.semesp.org.br/mapa/educacao-15/>>.

6 Disponível em: <<https://app.powerbi.com/view?r=eyJrljoiMGJiMmNiNTAtOTY1OC00ZjUzLTg2OGUtMjAzYzNiYTA5YjliiwiidCI6IjI2ZjczODk3LWM4YWMTNGl4ZS05NzhmLWVhNGMwNzc0MzRiZiI9&pageName=ReportSection4036c90b8a27b5f58f54>>.

7 Disponível em: <<https://mestresdoutores2024.cgee.org.br/-/5.1-participacao-mulheres-titulados>>.

Essa maior representatividade nos espaços educacionais, contudo, não se reflete em posições de destaque no mercado de trabalho. Isso é o que demonstra, por exemplo, o estudo *Estatísticas de Gênero*⁸, do IBGE, cujos dados estão apresentados na tabela a seguir.

Setor de atuação (cargos/funções)	Percentual de ocupação de cargos/funções de liderança por mulheres
Poder Executivo Federal (Cargos ministeriais)	23,7%
Poder Executivo Federal (Cargos e funções comissionadas)	41,2%
Poder Legislativo Federal (Câmara dos Deputados)	17,9%
Poder Legislativo Municipal (Vereadoras)	16,1%
Poder Judiciário (Magistradas)	40,0%
Poder Judiciário (Superior Tribunal de Justiça)	23,0%
Iniciativa Privada (Cargos gerenciais)	39,3%

Fonte: Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil – 3ª Edição, IBGE (2024).

No âmbito das instituições federais de educação superior, das 69 universidades federais públicas, 25 possuem mulheres como titulares das suas reitorias, totalizando 36,2%, conforme informações públicas obtidas junto ao site da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes)⁹.

8 Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf>.

9 Disponível em: <<https://www.andifes.org.br/reitores/>>. Acesso em: 28 nov. 2024.

Ainda na esfera pública, mas em nível distrital, vale mencionar o exemplo da Universidade do Distrito Federal (UnDF). Além de possuir uma reitora pro tempore, a instituição possui 53,07% de seu corpo de servidores composto por mulheres, conforme dados do Painel Estatístico de Pessoal (PEP-DF)¹⁰.

Por outro lado, importa destacar que o setor privado de educação superior também tem atuado para a promoção de instituições mais igualitárias, com maior presença feminina em seus espaços. Esse esforço já se reflete em números, conforme demonstra a tabela a seguir, com dados de grupos educacionais listados na bolsa de valores.

Grupo educacional	Percentual de ocupação de cargos/funções por mulheres
Afya ¹¹	58,0%
Cogna ¹²	63,3%
Ser Educacional ¹³	54,0%
YDUQS ¹⁴	54,8%

Embora os números das instituições privadas não tratem especificamente da ocupação de cargos e funções de liderança, eles consistem em um relevante marco de representatividade feminina nesses espaços.

10 Disponível em: <https://www.economia.df.gov.br/painel_estatistico_pessoal/>. Acesso em: 28 nov. 2024 (Ref. 10/2024).

11 Disponível em: <https://cdn.prod.website-files.com/649d8bab74af97091fdaa43e/66aa2b73c141b954d3e4beab_Relat%C3%B3rio_Anual_Sustentabilidade_2023_Afya_PT.pdf#page=36>.

12 Disponível em: <https://esg.cogna.com.br/wp-content/uploads/2024/08/Cogna_Relato_Integrado_2023-PT_v2.pdf>.

13 Disponível em: <<https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4e9e23d7-cea5-42fd-bf06-7a7ca01880fc/12ca1381-e5c9-69fc-27a8-80fbde991de8?origin=1>>.

14 Disponível em: <<https://www.yduqs.com.br/Download.aspx?Arquivo=tovjmgzOEXuL-mcQk5B8rfQ==&linguagem=pt>>.

Diante desse panorama, é válido questionar: ainda cabem estudos sobre as questões de gênero no universo da educação superior? Outro ponto: a expressiva presença feminina nos cursos superiores tem possibilitado que as egressas assumam posições de destaque em um mundo cada vez mais competitivo e conectado? Estas são algumas das perguntas que orientaram a presente obra.

Além disso, buscando traçar um panorama diversificado e contextualizar o debate de gênero com esta era contemporânea, as reflexões aqui presentes não poderiam deixar de abordar o impacto das inovações tecnológicas, especialmente da inteligência artificial (IA), na construção de um mundo mais igualitário.

Nesse sentido, surge o seguinte questionamento: a inteligência artificial poderá interferir nas relações de gênero, minimizando as desigualdades entre homens e mulheres no mundo do trabalho e, consequentemente, no setor da educação superior?

Em entrevista ao *Brazil Journal*¹⁵, Silvio Meira¹⁶ afirma que, a despeito de toda a evolução ocorrida nos últimos anos, as empresas ainda precisam entender o básico sobre inteligência artificial: “ela não se trata de uma ferramenta, mas de uma extensão da inteligência, o que significa que as pessoas não podem ser substituídas”. Ele completa dizendo que “a oportunidade agora é descobrir como eu



15 GOULART, Josette. Silvio Meira: “Estamos na era da pedra lascada da IA, mas o futuro chega em 800 dias”. 2024. Disponível em: <<https://braziljournal.com/silvio-meira-estamos-na-era-da-pedra-lascada-da-ia-mas-o-futuro-chega-em-800-dias/>>. Acesso em: 18 mar. 2025.

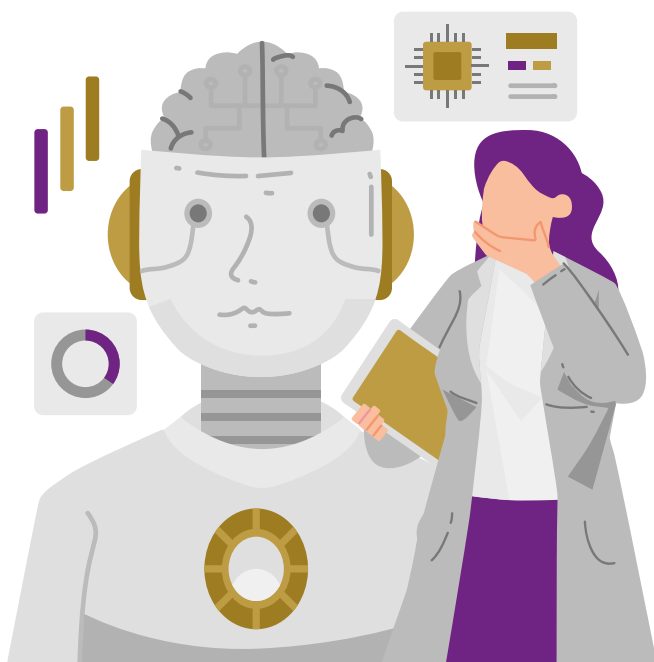
16 Cientista-chefe da TDS.company, professor emérito da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e um dos fundadores do Porto Digital, um centro de excelência em inovação localizado no Recife (PE).

posso usar pessoas e agentes inteligentes em redes. Não substituir trabalhos repetitivos cognitivos por IA”.

Ele explica que a IA vai evoluir até chegar ao ponto de permitir que as empresas criem “mercados de uma pessoa”, tamanha a quantidade de informações que poderão ser capturadas e mantidas pelos bancos de dados. Assim, cada indivíduo poderá ser tratado como um “mercado de propósito específico”.

Tal previsão nos leva a refletir sobre o impacto que a IA pode ocasionar nas questões de gênero, incluindo na redução dos vícios de equidade entre homens e mulheres no contexto profissional das IES privadas no Brasil.

A expectativa é de que a inteligência artificial se torne uma aliada no afastamento de práticas retrógradas e misóginas, uma vez que tende a valorizar competências individuais em vez de critérios subjetivos nos processos operados por ela. Assim, *hard skills* e *soft skills* ganhariam maior peso, afastando boa parte das discrepâncias de gênero que existem (e persistem) no ambiente profissional.



Por fim, recorrendo à memória da advogada e ativista pelos direitos humanos, Eunice Paiva, saudamos todas as brasileiras que se dedicam à construção de um país mais igualitário, educado, livre e democrático. É simbólico que, no ano em que o Brasil e o mundo conheceram e reconheceram a força, a coragem e a determinação de uma mulher que não se curvou às atrocidades sofridas por sua família durante a ditadura militar, estejamos aqui refletindo sobre protagonismo feminino.

Eunice representa a mulher que, mesmo diante das adversidades impostas à sua condição de gênero, manteve-se firme e sem renunciar aos cuidados com o lar e à criação dos filhos (no caso dela, cinco!). Que sua trajetória siga inspirando e motivando a formação de novas gerações de mulheres que acreditam em suas capacidades e se recusam a se submeter a determinismos históricos que ainda tentam limitar suas conquistas.

Que a memória de Eunice Paiva nos encoraje a seguir em frente, com a convicção de que igualdade de gênero se constrói com coragem, educação e resistência.





CAPÍTULO 1



IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS EDUCACIONAIS PELA ÓTICA DE GÊNERO

**Cláudia Romano e
Pedro Henricque Ferreira**

A inserção da mulher no mercado de trabalho ocorreu com a Primeira Revolução Industrial, na Inglaterra, no século XIX, resultado da crescente demanda por mão-de-obra nesse setor. Assim, a mulher deixou de ser vista como apta unicamente para os trabalhos domésticos e assumiu postos de trabalho ao lado de homens nas linhas de produção – contudo, por uma remuneração muito inferior¹. Esse momento marcou uma mudança significativa na organização social do trabalho e nos papéis atribuídos a homens e mulheres. À medida em que o modelo fabril substituía a produção artesanal e familiar, muitas mulheres, inclusive jovens e crianças, passaram a compor a força de trabalho das indústrias têxteis, metalúrgicas e mineradoras. Apesar de o ingresso no espaço público de trabalho representar uma forma de visibilidade social até então inédita para muitas mulheres, a desigualdade em relação aos homens persistiu em vários níveis.

1 NATALI, Ana Kelly de Lima Matos. O Exercício da Liderança Feminina em Ambientes Corporativos. *Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais*, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 250–257, 2024. DOI: 10.17921/2448-2129.2023v24n2p250-257. Disponível em: <<https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/12033>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

Essa participação, ainda que limitada e marcada por profundas desigualdades, lançou as bases para reivindicações mais amplas por direitos civis e políticos nas décadas seguintes. Embora já inserida no mercado de trabalho, a mulher somente alcançou direitos políticos no século XX. No Brasil, o direito ao voto foi reconhecido em 24 de fevereiro de 1932, por meio do Decreto nº 21.076, do então presidente Getúlio Vargas. Na eleição para a Assembleia Nacional Constituinte de 1933, pela primeira vez as mulheres puderam votar e serem votadas, e esse direito político foi consagrado na Constituição de 1934². Todavia, o voto era facultativo e passou a ser obrigatório apenas com a promulgação da Carta Magna de 1946³, fato que retardou ainda mais a inserção ativa das mulheres na política.

Com a entrada tardia da mulher na política, a formulação de políticas públicas de e para mulheres se desenvolveu com timidez, impactando significativamente a participação delas nessa esfera. Historicamente, a sub-representação feminina nos espaços de poder resulta em políticas que, muitas vezes, não refletem as necessidades e perspectivas das mulheres⁴.

Nesse cenário, torna-se fundamental compreender a ótica de gênero como uma lente analítica e



2 TERESA CRISTINA DE NOVAES MARQUES, *O voto feminino no Brasil*, 2. ed. (Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2019). Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/midias/file/2020/11/voto-feminino-brasil-2ed-marques.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

3 BRASIL. *Constituição (1946)*. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro de 1946. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm>. Acesso em: 23 mar. 2025.

4 MARCELLA BARBOSA MIRANDA TEIXEIRA e CAROLINA MARIA MOTA-SANTOS, "Mulheres na Política: Uma Revisão Sistemática", *Cadernos de Gênero e Diversidade*, vol. 08, n. 02, abr.-jun. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/cadgendiv/article/view/42072/27153>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

crítica sobre a formulação das políticas públicas, sobretudo no campo educacional. O conceito de gênero refere-se às construções sociais atribuídas às diferenças entre os sexos, distinguindo-se da noção de sexo, que remete à identidade biológica. Conforme argumentam estudiosas feministas, gênero é uma categoria que evidencia que os papéis sociais associados a homens e mulheres são historicamente produzidos e mantidos por práticas culturais, políticas e institucionais⁵. Trata-se, portanto, de compreender como essas distinções são incorporadas à vida social e influenciam a distribuição do poder, das oportunidades e da participação política⁶.

Cabem destacar exemplos de ações afirmativas da participação feminina na política como a Lei nº 12.034, de 29 de setembro de 2009, que estabelece a cota mínima de 30% das candidaturas do partido ou coligação nas eleições para cada gênero, bem como a Lei nº 13.877, de 27 de setembro de 2019, que determina a destinação de, no mínimo, 5% do Fundo Partidário para a criação e a manutenção de programas e difusão da participação política da mulher. No

entanto, as ações afirmativas de gênero implementadas até agora não conseguiram aumentar significativamente a participação feminina na política brasileira⁷. Isso pode ser atribuído ao fato de que essas normas estão em vigor há relativamente pouco tempo, considerando que as cotas foram introduzidas nas eleições municipais de 2012 e nas eleições federais de 2014. Além disso, a maneira como



5 LOURO, Guacira L. Gênero, sexualidade e educação: Uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 2013.

6 SANTOS, Juliana A. dos. Desigualdade Social e o Conceito de Gênero. 2010. Disponível em: <<http://www.ufjf.br/virtu/files/2010/05/artigo-3a7.pdf>>. Acesso em 23 de mar. 2025.

7 MARCELLA BARBOSA MIRANDA TEIXEIRA e CAROLINA MARIA MOTA-SANTOS, "Mulheres na Política: Uma Revisão Sistemática", *Cadernos de Gênero e Diversidade*, vol. 08, n. 02, abr.-jun. 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufba.br/index.php/cadgendiv/article/view/42072/27153>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

os fundos partidários são geridos contribui para a individualização dos votos e acentua as disparidades nas campanhas eleitorais de homens e mulheres, dificultando a equidade de participação.

A formulação de políticas públicas educacionais é um campo fundamental para o desenvolvimento social e econômico de um país. O protagonismo feminino na educação superior tem se destacado como um elemento crucial para a construção de sociedades mais justas e igualitárias. Assim, a ótica de gênero na formulação dessas políticas oferece uma perspectiva inovadora e transformadora, permitindo que as mulheres assumam papéis ativos na definição de diretrizes que impactam milhões de estudantes.

No entanto, cabe ressaltar que a participação feminina nesse processo ainda enfrenta desafios significativos. Historicamente, a educação tem sido um setor onde as mulheres estão fortemente presentes, sobretudo na docência. A presença feminina em cargos de formulação de políticas públicas educacionais, entretanto, ainda é reduzida em comparação com a masculina. As mulheres trazem abordagens que enfatizam a inclusão, a equidade e o bem-estar social, promovendo um olhar mais sensível às necessidades dos diversos grupos educacionais. Nesse sentido, o foco deste capítulo será analisar a participação feminina nos processos decisórios relacionados à formulação de políticas públicas educacionais no contexto do ensino superior privado. A presença das mulheres nesses espaços é fundamental para assegurar que as políticas educacionais considerem uma diversidade de experiências e necessidades.

1.1 A PARTICIPAÇÃO DAS MULHERES NA FORMULAÇÃO DE POLÍTICAS EDUCACIONAIS

A participação da mulher na formulação de políticas públicas educacionais no Brasil, conforme demonstraremos a seguir, ainda é bastante limitada. Embora as mulheres tenham tido seus direitos políticos reconhecidos em 1932, sua participação na política é significativamente inferior à dos homens. De acordo com o Tribunal Superior Eleitoral (TSE), nas últimas eleições gerais ocorridas em 2022, as mulheres representavam, em média, 53% do eleitorado, 34% das candidaturas e somente 17% dos

candidatos eleitos⁸. Ao compararmos esses números com o Censo Demográfico do mesmo ano, realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)⁹, onde foi estimado que 52% da população brasileira é composta por mulheres, fica evidenciada a sub-representação das mulheres na política, reforçando a necessidade de ações e políticas públicas de engajamento e participação feminina nesse setor.

É de notório conhecimento que as mulheres enfrentam barreiras significativas nos mais diversos aspectos da vida, seja no âmbito familiar, no qual muitas tiveram de sobreviver a contextos de abuso físico e psicológico, seja na participação na economia, onde ainda lutam por igualdade salarial e para alcançar funções de liderança, ou na política, onde sua participação pode ser um vetor de transposição das barreiras impostas ao longo do tempo em razão do gênero.



Apesar dos avanços, a representatividade das mulheres no Congresso Nacional ainda é decepcionante. Apenas 17,7% dos membros da Câmara dos Deputados e 18,5% do Senado Federal são mulheres, refletindo uma das disparidades de gênero mais marcantes na América do Sul. E isso porque a bancada feminina na Câmara dos Deputados experimentou um aumento de 18,2% em relação à legislatura anterior, com 91 mulheres eleitas em 2022 contra 77 em 2018. Apesar desse progresso, a representação feminina permanece aquém do ideal. De acordo com a União Interparlamentar

8 BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: <<https://www.justicaeleitoral.jus.br/tse-mulheres/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

9 BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Panorama do Censo 2022*. Disponível em: <<https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

(UIP), que reúne 193 países, a média global de participação feminina nos parlamentos é de 26%. Aplicando esse percentual ao contexto brasileiro, a Câmara deveria contar com, pelo menos, 135 deputadas, enquanto o Senado deveria ter, no mínimo, 32 senadoras¹⁰.

A subparticipação feminina na política também é percebida no âmbito do poder executivo. O Brasil elegeu Dilma Rousseff, sua primeira e única presidente mulher, no ano de 2010, a reconduzindo ao cargo em 2014. Nas últimas eleições presidenciais, de 13 candidatos, apenas quatro eram mulheres, o que representa 31% das candidaturas à Presidência da República, um crescimento de 100% em relação ao pleito anterior, que contou com apenas 14% de candidatas mulheres¹¹. Esses números demonstram, ainda que de maneira muito restrita, o aumento da participação feminina na política, em especial nas eleições presidenciais.

Igualmente, a participação das mulheres nas eleições para governador de 2022 denuncia essa inserção bastante incipiente na política. Dos 27 cargos em disputa, apenas duas mulheres venceram as eleições e foram eleitas governadoras. As mulheres representavam 17% de um total de 224 candidaturas, um leve crescimento comparado à disputa de 2018, que contou com 30 concorrentes entre os 202 candidatos¹².

A presença feminina na política transcende o mero ato de votar, posicionando-as como protagonistas ativas no cenário político. Isso envolve não só a criação, mas também a execução de políticas voltadas para o público feminino e a eliminação de desigualdades históricas. A Organização das Nações Unidas (ONU) tem articulado essas duas dimensões como diretrizes



10 BRASIL. Câmara dos Deputados. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-da-mulher/noticias/posse-das-deputadas-marca-crescimento-de-18-na-bancada-feminina>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

11 BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. Disponível em: <<https://www.justicaeleitoral.jus.br/tse-mulheres/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

12 Ibidem.

para promover a igualdade de gênero em escala mundial. A implementação pelos países inclui a adoção de legislações de cotas para garantir a representação política das mulheres¹³, introduzida nas normas eleitorais brasileiras por meio da Lei nº 12.034/2009, bem como a formação de organismos e comissões dedicados a causas femininas, incorporada à legislação eleitoral com a edição da Lei nº 13.877/2019.

O processo de formulação de políticas públicas, ou ciclo de políticas públicas, envolve a participação de diversos atores como o governo federal, o Poder Legislativo, partidos políticos, sindicatos e movimentos sociais. São eles que direcionam a atenção para questões ou problemas específicos em um determinado momento, exploram as alternativas e elaboram um plano de ação que deve contar com a participação de todos os sujeitos envolvidos no contexto em que a política será aplicada¹⁴.

1.1.1 Participação feminina em instâncias decisórias vinculadas à educação

Ao tratarmos das políticas públicas educacionais, é imperioso limitar o campo de análise da participação das mulheres em órgãos e funções de destaque para a formulação dessas políticas, de modo que este estudo ater-se-á aos poderes Legislativo e Executivo, no âmbito federal, aos sindicatos e aos movimentos sociais da educação superior particular. Esse recorte parte do intuito de analisar as políticas públicas direcionadas ao ensino superior privado sob a ótica de gênero, cuja normatização das condições da oferta se dá na esfera federal.

Nesse contexto, considerando as atribuições do Poder Legislativo, a avaliação da participação feminina nas comissões de educação do Congresso Nacional se faz necessária. Em razão de serem comissões

13 MONA LENA KROOK e JACQUI TRUE, "Rethinking the Life Cycles of International Norms: The United Nations and the Global Promotion of Gender Equality", *European Journal of International Relations*, v. 18, n. 1, p. 103-127, 2012. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/254089593_Rethinking_the_Life_Cycles_of_International_Norms_The_United_Nations_and_the_Global_Promotion_of_Gender_Equality>. Acesso em: 23 mar. 2025.

14 ANA CLAUDIA CAPELLA, *Formulação de Políticas Públicas*, Brasília: Enap, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/3332/1/Livro_Formula%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

temáticas, às quais cabe opinar sobre proposições que versem sobre normas gerais sobre educação, cultura e ensino, instituições educativas e culturais, diretrizes e bases da educação nacional¹⁵, bem como debater e votar assuntos atinentes à educação em geral, política e sistema educacional, direito da educação e recursos humanos e financeiros para a educação¹⁶, restringimos o estudo a esses colegiados a partir da redemocratização do Brasil.

A Comissão de Educação da Câmara dos Deputados atualmente é composta por 35 membros titulares e presidida pelo Deputado Maurício Carvalho. Entre os titulares, há 12 deputadas federais¹⁷, que equivalem a aproximadamente 34% da composição do colegiado. Ao todo, desde a promulgação da Constituição Federal de 1988 até hoje, a Comissão de Educação da Câmara dos Deputados foi presidida por 37 parlamentares, sendo apenas 7 mulheres¹⁸.

Por sua vez, a Comissão de Educação e Cultura do Senado Federal é constituída por 21 Senadores da República titulares, porém um dos cargos não está ocupado, de forma que, atualmente, são 20 titulares, entre os



15 BRASIL. Senado Federal. *Resolução nº 93, de 1970*. Dá nova redação ao Regimento Interno do Senado Federal. Publicado no Suplemento "B" do Diário do Senado Federal de 4 de fevereiro de 2023. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/atividade/comissoes/download/atribuicoes/47>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

16 BRASIL. Câmara dos Deputados. Atribuições da Comissão de Educação. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/atribuicoes>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

17 BRASIL. Câmara dos Deputados. Membros da Comissão de Educação. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/membros>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

18 BRASIL. Câmara dos Deputados. Outros documentos da Comissão de Educação. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/outros-documentos>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

quais figuram seis mulheres¹⁹, na proporção de 30% da sua composição. A presidência é ocupada pela Senadora Teresa Leitão, terceira mulher a ocupar o cargo que, desde a redemocratização, já foi exercido por outros 20 senadores (totalizando menos de 15% de mulheres).

No âmbito do Poder Executivo, é indiscutível a relevância e a importância do Ministério da Educação (MEC) na formulação de políticas públicas educacionais, cujo Decreto nº 11.691, de 5 de setembro de 2023, em seu Anexo I, estabelece como sendo de sua competência:

Art. 1º O Ministério da Educação, órgão da administração pública federal direta, tem como área de competência os seguintes assuntos:

I - política nacional de educação;

II - educação em geral, compreendidos educação infantil, ensino fundamental, ensino médio, ensino superior, educação de jovens e adultos, educação profissional e tecnológica, educação especial e educação a distância, exceto ensino militar;

III - avaliação, informação e pesquisa educacional;

IV - pesquisa e extensão universitária;

V - magistério e demais profissionais da educação; e

VI - assistência financeira a famílias carentes para a escolarização de seus filhos ou dependentes.

Desde a sua criação, em 1930, como Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, o MEC já foi comandado por 63 ministros. Entre eles, apenas uma mulher: Esther de Figueiredo Ferraz, que liderou a pasta entre 1982 e 1985²⁰. Portanto, ao longo dos seus 95 anos de existência, o Ministério foi liderado por uma representante do gênero feminino por cerca de 3% desse tempo, o que evidencia a baixa participação das mulheres no principal cargo de formulação das políticas educacionais do país.

19 BRASIL. Senado Federal. Composição da Comissão. Disponível em: <<https://legis.senado.leg.br/atividade/comissoes/comissao/47/composicao>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

20 BRASIL. Ministério da Educação. Galeria de Ministros. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/galeria-de-ministros>>. Acesso em: 23 mar. 2025.



Esther de Figueiredo Ferraz, ministra da Educação entre 24/08/1982 e 15/03/1985.

No âmbito do MEC, as políticas voltadas ao ensino superior privado são conduzidas, principalmente, pelo gabinete do ministro; pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), órgão colegiado de assessoramento ao ministro da Educação; pela Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres), responsável pelo estabelecimento das diretrizes e normas de regulação, monitoramento, avaliação e supervisão das instituições e cursos superiores; e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), que gere as avaliações e exames educacionais e a elaboração de pesquisas estatísticas e indicadores educacionais.

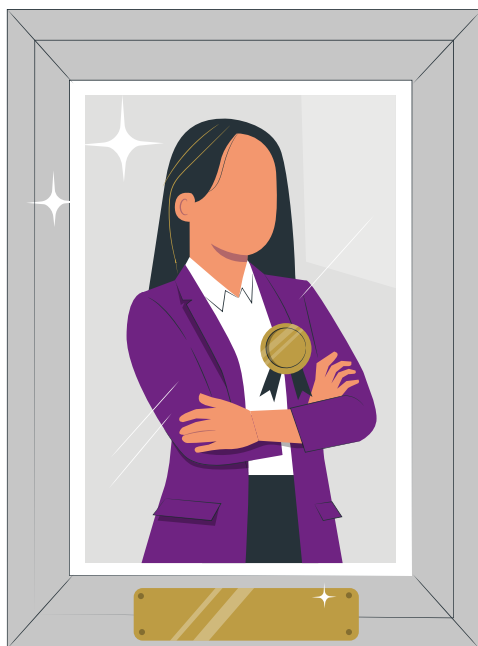
A história do Conselho Nacional de Educação (CNE) remonta ao ano de 1911, quando foi criado o Conselho Superior de Ensino, por meio do Decreto nº 8.659, de 5 de abril daquele ano. Contudo, a primeira iniciativa para estabelecer um conselho dentro da administração pública no setor educacional havia ocorrido na Bahia, em 1842, com funções que lembravam os *boards* britânicos. Quatro anos mais tarde, a Comissão de Instrução Pública da Câmara dos Deputados sugeriu a formação do Conselho Geral de Instrução Pública²¹.

O atual CNE foi estabelecido pela Lei nº 9.131, de 25 de novembro de 1995, com a função de colaborar na elaboração da Política Nacional de

21 BRASIL. Ministério da Educação. Histórico do Conselho Nacional de Educação. Disponível em: <<https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/historico>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

Educação, além de atuar com atribuições normativas, deliberativas e de assessoria ao ministro da Educação, através das Câmaras de Educação Básica e de Ensino Superior, que são constituídas, cada uma, por doze conselheiros.

A primeira nomeação de uma mulher para o cargo de conselheira ocorreu somente em 18 de novembro de 1968, quando o órgão ainda era denominado Conselho Federal de Educação. Nair Fortes Abu-Mehry foi designada para ocupar interinamente uma vaga. Posteriormente, no mesmo ano, foi nomeada como suplente, condição na qual exerceu o cargo até janeiro de 1980. Igualmente, Esther de Figueiredo Ferraz, que posteriormente seria nomeada a primeira e única ministra de Estado da Educação, fora conduzida à condição de suplente em 27 de dezembro de 1968. Mais tarde, em 13 de maio de 1970, ela seria nomeada como titular, exercendo o mandato por seis anos²².



De igual maneira, a sub-representação feminina ocorre na Presidência do Conselho Nacional de Educação. Desde 1961, foram 26 presidentes, sendo somente duas mulheres. A primeira delas foi a conselheira Clélia Brandão Alvarenga Craveiro, de 2008 a 2010, seguida pela conselheira Maria Helena Guimarães de Castro, eleita para a presidência do colegiado em 2020, exercendo o mandato de dois anos. Vale destacar que Maria Helena havia atuado como presidente do Inep, entre 1995 e 2002; secretária de Educação Superior do Ministério da Educação, em 2001; e secretária-executiva do MEC, de 2016 a 2018.

22 VASCONCELOS, Maria Celi Chaves; FRANCISCO, Ana Cristina B. Lopez M. A Participação Feminina no Conselho Federal de Educação do Brasil: Uma Análise Qualitativa. Disponível em: <<https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/download/110/108/209>>. Acesso em: 23 mar. 2025.



Galeria de presidentes do Conselho Nacional de Educação (CNE).

Mais uma vez, resta evidenciada a subparticipação feminina em cargos e posições de destaque na formulação das políticas educacionais no âmbito do Poder Executivo. As mulheres totalizam apenas 7,69% dos ocupantes da Presidência do Conselho e 6,25% do tempo entre 1961 e 2025. Esses números estão muito aquém da capacidade técnica e do percentual de mulheres na população brasileira.

Por sua vez, o Inep²³, fundado em 1937 por meio da Lei nº 378, de 13 de janeiro daquele ano²⁴, com o nome de Instituto Nacional de Pedagogia, teve a primeira mulher na presidência em 1976: Maria Mesquita de Siqueira²⁵. Ao todo, o órgão teve 35 pessoas diferentes na presidência, sendo apenas sete mulheres, ou seja, uma a cada cinco nomeações ao cargo.



A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres) é responsável pela formulação de políticas para a regulação e a supervisão de instituições de educação superior (IES), públicas e privadas, pertencentes ao sistema federal de ensino. Criada pelo Decreto nº 7.480, de 16 de maio de 2011, absorveu a competência para regular a oferta de educação superior particular e supervisionar as instituições e cursos superiores, antes divididas entre a Secretaria de Educação Supe-

23 Órgão federal responsável pelas evidências educacionais. O Instituto atua em três esferas: avaliações e exames educacionais; pesquisas estatísticas e indicadores educacionais; e gestão do conhecimento e estudos.

24 BRASIL. Presidência da República. Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l0378.htm>. Acesso em: 23 mar. 2025.

25 BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Ex-presidentes. Disponível em: <<https://www.gov.br/inep/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/ex-presidentes>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

rior (Sesu), a Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e a extinta Secretaria de Educação a Distância (Seed). Além disso, a Secretaria também é responsável pela Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social na Área de Educação (Cebas-Educação), importantíssima política para diminuição das desigualdades sociais e acesso à educação de cidadãos vulneráveis.

Atualmente, a Seres é conduzida por Marta Wendel Abramo, que já havia ocupado o cargo de 2014 a 2016, sendo a primeira mulher nomeada como secretária de Regulação e Supervisão da Educação Superior. Isso, contudo, não significa dizer que a representação feminina no âmbito da Secretaria se diferencie dos demais órgãos da administração pública anteriormente tratados. Desde a sua criação, a Seres teve doze secretários, dos quais apenas três são mulheres, representando 25% da gestão. Vale destacar que desde 2022 o cargo tem sido ocupado exclusivamente por mulheres: Diana Guimarães Azin (2022-2023), seguida pela professora Helena Sampaio (2023-2024), culminando na recondução de Marta Abramo em 15 de fevereiro de 2024²⁶.

1.1.2 Atuação feminina em entidades representativas

Além dos órgãos educacionais da administração pública direta, as associações e sindicatos representativos do setor educacional também exercem papel fundamental na formulação de políticas públicas, de modo que cabe uma análise da participação das mulheres nesses espaços, em especial nas de âmbito nacional e naquelas que são mais atuantes. Sem nenhum demérito às demais as associações do ensino superior privado no Brasil, que desempenham um papel significativo nas questões que envolvem a educação superior particular, destacamos a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e a Associação Nacional das Universidades Particulares (Anup), bem como o Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Estado de São Paulo (Semesp) e o Sindicato das Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Estado do Rio de Janeiro (Semerj).

26 BRASIL. Diário Oficial da União. Portaria CC/PR nº 179, de 14 de fevereiro de 2024. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portarias-de-14-de-fevereiro-de-2024-542790397>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

A ABMES foi fundada em agosto de 1982 com a finalidade de representar as mantenedoras de instituições de educação superior privadas de todo o território nacional. Reúne mais de cinco mil unidades educacionais e tem como um dos seus objetivos subsidiar a definição de políticas públicas para a educação superior. Desde a sua criação, a associação foi dirigida por cinco presidentes, porém nenhum do gênero feminino. Contudo, cabe evidenciar a participação das mulheres na atual gestão. Elas ocupam 10 cargos de gestão, com destaque para a vice-presidente, Débora Andrade Guerra, e a assessora da Presidência, Iara Xavier, que também representa a associação no Conselho Consultivo para o Aperfeiçoamento dos Processos de Regulação e Supervisão da Educação Superior (CC-Pares).

Este colegiado tem como escopo assessorar a Seres na formulação das políticas públicas educacionais e, atualmente, discute o novo marco regulatório da educação a distância que, até a conclusão deste estudo, não havia sido publicado. Presidido pela secretária de Regulação e Supervisão da Educação Superior, Marta Abramo, o CC-Pares foi instaurado com oito mulheres como membros titulares e mais sete suplentes²⁷. Ao todo, o conselho é composto por 33 representantes de instituições e órgãos federais ligados à educação, entre os quais quinze são mulheres. Cabe ressaltar que a participação feminina no conselho, como observado nas demais organizações, é inferior à dos homens, registrando 45% de representatividade. Contudo, é significativamente superior aos patamares anteriormente trazidos à discussão.



Por sua vez, a Anup, fundada em 1989, foi comandada por sete presidentes, sendo Elizabeth Guedes a única mulher.

27 BRASIL. Portaria Seres/MEC nº 335, de 11 de julho de 2024. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-seres/mec-n-335-de-11-de-julho-de-2024-572016947>>. Acesso em 23 mar. 2025.

Eleita vice-presidente em 2013, ela ocupou o cargo até 2019, quando se elegeu presidente, cargo que ocupou até o fim da gestão em 2025²⁸. Além disso, em 2022 Elizabeth Guedes foi nomeada conselheira da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, com mandato de quatro anos²⁹. A associação atua fortemente na formulação e condução de políticas públicas, com especial destaque às discussões que culminaram na edição da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira – LDB (Lei nº 9.394/96) e no ajuizamento da Ação Declaratória de Constitucionalidade (ADC) 81, junto ao Supremo Tribunal Federal³⁰, para declarar a constitucionalidade da Lei nº 12.871/2013 (Lei do Mais Médicos), que trata da exigência de chamamento público para o funcionamento de novos cursos de Medicina³¹.

Além das associações representativas da educação superior privada de âmbito nacional destacadas, também cabe evidenciar a participação feminina nos sindicatos de mantenedoras de instituições privadas do ensino superior dos estados do Rio de Janeiro (Semerj) e de São Paulo (Semesp), em razão dos estudos produzidos a partir das estatísticas desenvolvidas pelo Inep e pela realização de congressos e seminários voltados ao setor educacional onde se discutem as políticas educacionais vigentes e os desafios impostos ao ensino superior particular. Neste contexto, cumpre ressaltar que o Semesp, assim como a ABMES, integra o CC-Pares.

O sindicato paulista de mantenedoras de estabelecimentos de ensino superior, fundado em 15 de fevereiro de 1979³², passou por cinco gestões

28 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES (ANUP). Linha do tempo. Disponível em: <<https://anup.org.br/sobre/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

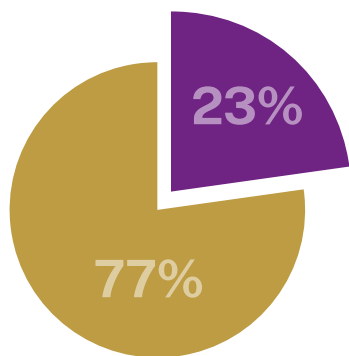
29 BRASIL. Decreto de 7 de novembro de 2022. Disponível em: <<https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-de-7-de-novembro-de-2022-441908741>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

30 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES (ANUP). Linha do tempo. Disponível em: <<https://anup.org.br/sobre/linha-do-tempo/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

31 BRASIL. Lei nº 12.871, de 22 de outubro de 2013. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12871.htm>. Acesso em: 23 mar. 2025.

32 SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO (SEMESP). Quem somos. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/quem-somos/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

até os dias atuais, sendo exclusivamente compostas por homens até 2017, quando Lúcia Maria Teixeira ocupou o cargo de 3ª vice-presidente e outras cinco mulheres integraram a diretoria³³. Em 2020, Lúcia Teixeira foi eleita para a Presidência do Semesp, cargo no qual permanece até hoje. A gestão atual é composta por 22 membros, incluídos presidente, vice-presidentes e diretores, dos quais apenas cinco são do gênero feminino, evidenciando, mais uma vez, a sub-representação das mulheres em posições de liderança no setor educacional.



Finalmente, o Semerj, criado em 21 de dezembro de 1981 para estudo, coordenação, proteção e representação legal das instituições de educação superior situadas no estado do Rio de Janeiro³⁴. Desde a sua criação, elegeu três pessoas à presidência, sendo o primeiro um dos fundadores da organização, o professor Cândido Mendes³⁵ (1982-2021), seguido por Rui Otávio, até 2024, quando Cláudia Romano, coautora deste capítulo,

assumiu o comando do sindicato³⁶. Além da presidência, a diretoria executiva, a vice-presidência e a representação do sindicato junto à Confederação Nacional dos Estabelecimentos de Ensino (Confenen) são ocupadas por outras duas mulheres: Vera Lúcia Martins Gomes e Elizabeth Guedes. Todavia, apenas três das 13 funções da diretoria são realizadas por mulheres³⁷, o que representa 23% da sua composição.

33 SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO (SEMESP). Diretorias anteriores. Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/quem-somos/diretorias-antecedentes/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

34 SEMERJ. Institucional. Disponível em: <<https://novo.semerj.org.br/institucional/>>.

35 ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. Biografia de Cândido Mendes de Almeida. Disponível em: <<https://www.academia.org.br/academicos/candido-mendes-de-almeida/biografia>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

36 ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES (ANUP). Cláudia Romano assume presidência do SEMERJ e se torna a 1ª mulher a liderar a organização. Disponível em: <<https://anup.org.br/noticias/claudia-romano-assume-presidencia-do-semerj-e-se-torna-a-1a-mulher-a-liderar-a-organizacao/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

37 SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (SEMERJ). Composição do Conselho Diretor. Disponível em: <<https://novo.semerj.org.br/composicao-do-conselho-diretor/>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

Apesar de avanços graduais, a participação feminina na formulação de políticas públicas educacionais no Brasil ainda enfrenta desafios significativos. A sub-representação em cargos de liderança, tanto no Poder Legislativo quanto no Executivo, reflete uma desigualdade de gênero persistente que limita a influência feminina nas decisões políticas. O cenário é agravado pelas barreiras históricas e culturais que as mulheres enfrentam desde a esfera doméstica até a política, dificultando o acesso igualitário a oportunidades de liderança e participação ativa.

No entanto, há sinais de progresso. As mulheres estão começando a conquistar mais espaço em associações e sindicatos educacionais, embora a representatividade ainda esteja longe de ser a ideal. Essas organizações desempenham um papel crucial na formulação de políticas públicas, e a maior presença feminina pode trazer perspectivas diversificadas e inclusivas para o setor educacional. As iniciativas de cotas e o incentivo à participação feminina são passos importantes para corrigir as disparidades de gênero, mas é necessário um compromisso contínuo e ações concretas para promover uma verdadeira transformação.

Para alcançar uma participação equitativa, é essencial que políticas públicas sejam desenvolvidas de forma inclusiva, considerando as vozes femininas em todas as etapas do planejamento e implementação. Somente assim será possível garantir que as políticas educacionais atendam às necessidades de toda a população e promovam a igualdade de gênero de maneira efetiva. Em última análise, o fortalecimento da representação feminina na política e na educação é não apenas uma questão de justiça social, mas também um imperativo para o desenvolvimento sustentável e inclusivo do país.



1.2 CARACTERÍSTICAS DA ATUAÇÃO FEMININA

Na esfera educacional, as mulheres têm demonstrado características e habilidades que as qualificam para propor políticas mais inclusivas, equitativas e eficazes. Estudos recentes apontam que a liderança exercida por mulheres tende a enfatizar a transparência, o cuidado com as pessoas e a valorização da diversidade, características fundamentais em um setor cuja missão é promover o desenvolvimento humano e social³⁸.

As habilidades mais associadas à liderança feminina incluem empatia, comunicação eficaz, capacidade de escuta ativa, inteligência emocional e orientação voltada para o trabalho colaborativo³⁹. Tais competências favorecem a construção de ambientes de aprendizagem mais sensíveis às necessidades dos diferentes grupos sociais, como mulheres, pessoas com deficiência, populações racializadas e comunidades em situação de vulnerabilidade. Em contraste com estilos de liderança mais autoritários e competitivos, a liderança feminina tende a adotar um modelo democrático, baseado na participação, no diálogo e no bem-estar coletivo⁴⁰.

Lideranças femininas costumam compreender sua função como um compromisso que vai além dos resultados organizacionais, incorporando o crescimento e o bem-estar das pessoas lideradas. Essa postura se traduz em práticas de gestão mais humanas e conectadas às realidades dos indivíduos, o que é essencial para a formulação de políticas públicas. Essas líderes são frequentemente percebidas como "portos seguros" por suas equipes devido à capacidade de acolher, orientar e engajar⁴¹.

38 ANDRADE, L. P.; LOPES, W. S.; SARAIVA, A. F. da S. Quid mutat? Liderança feminina, percurso da mulher para chegar aos cargos de liderança. Revista Humanidades e Inovação, Palmas – TO, v. 10, n. 13, p. 38–43, 2023. Disponível em: <<https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/8306>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

39 SILVA, M. D. L. da; SOUZA, L. de. Liderança feminina e suas habilidades na gestão empresarial: o caso de uma instituição de ensino superior cearense. Revista Científica FAMETRO, Fortaleza, v. 9, n. 4, p. 1–15, 2022. Disponível em: <https://engemausp.submis-sao.com.br/24/anais/download.php?cod_trabalho=435>. Acesso em: 23 mar. 2025.

40 ANDRADE; LOPES; SARAIVA, ref. 37; SILVA; SOUZA, ref. 38.

41 ANDRADE; LOPES; SARAIVA, ref. 37.

Outro aspecto relevante é a multifuncionalidade da mulher líder, entendida como a capacidade de conciliar múltiplas tarefas, enxergar problemas de maneira sistêmica e adaptar-se com flexibilidade a diferentes contextos⁴² (SILVA; SOUZA, 2022). Essa competência é estratégica em ambientes educacionais que lidam com demandas complexas e rápidas transformações.

A literatura evidencia, ainda, que a liderança feminina em cargos públicos está associada a maiores níveis de transparência e participação democrática. Quando mulheres assumem posições de liderança em políticas públicas, observa-se uma tendência à redução da assimetria de informações e à ampliação da representatividade dos interesses sociais diversos⁴³. Esse perfil de liderança é especialmente relevante no campo educacional, onde a participação da comunidade e o compromisso ético são fundamentais para a legitimidade e eficácia das ações do Estado.

Apesar das inúmeras barreiras ainda enfrentadas – como o preconceito de gênero, a sobrecarga com responsabilidades familiares e a baixa representatividade nos espaços de poder –, as mulheres têm conquistado posições de liderança por meio de suas competências técnicas e emocionais. Ao superar resistências e inovar nas formas de liderar, elas não apenas ocupam esses espaços, mas também os transformam⁴⁴.



42 SILVA; SOUZA, ref. 38.

43 BELLATO, R. L.; SCHNITZLER, E. L.; SANTOS, N. dos. Liderança feminina nas organizações públicas. *Revista Gestão e Conhecimento*, v. 7, n. 2, p. 1–24, 2020. Disponível em: <<https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1316>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

44 ANDRADE; LOPES; SARAIVA, ref. 37.

Em síntese, a liderança feminina contribui de forma única para o campo das políticas públicas educacionais, trazendo uma combinação de habilidades e valores que favorecem a equidade, a inclusão e a transparência. Reconhecer e promover essa presença não é apenas uma questão de justiça social, mas uma estratégia inteligente para construir políticas públicas mais eficazes e transformadoras.

1.3 PROTAGONISMO FEMININO NAS ESFERAS DECISÓRIAS E O IMPACTO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A inserção das mulheres nas esferas decisórias de formulação de políticas educacionais é essencial para garantir uma abordagem mais equitativa. Apesar dos avanços, ainda há barreiras estruturais que limitam esse protagonismo. Exemplos de sucesso, como o trabalho de secretárias de educação e lideranças femininas em organismos internacionais, demonstram o impacto positivo de uma maior representatividade feminina nesse campo.

Embora não se encontrem registros amplamente divulgados de políticas públicas elaboradas por mulheres voltadas exclusivamente para o ensino superior privado, é possível identificar uma série de iniciativas significativas conduzidas ou propostas por mulheres que influenciaram diretamente a educação superior como um todo – incluindo o setor privado. Essas políticas refletem uma preocupação com a inclusão, a equidade de gênero e o combate às desigualdades estruturais no acesso e na permanência no ensino superior.

Um dos exemplos mais emblemáticos é a Lei nº 12.711/2012, conhecida como Lei de Cotas⁴⁵, sancionada pela então presidenta Dilma Rousseff. Essa legislação institui a reserva de 50% das vagas em instituições federais de ensino superior para estudantes oriundos de escolas públicas, com critérios de recorte por renda e raça. Apesar de direcionada ao setor público, a política influenciou fortemente o debate sobre diversidade e inclusão na educação superior brasileira, levando muitas instituições

45 BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 ago. 2012. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm>. Acesso em: 23 mar. 2025.

privadas a adotarem medidas similares, como bolsas para alunos de baixa renda e ações afirmativas internas.

Notadamente voltada ao ensino superior privado, a Lei nº 12.871, de 22 de outubro de 2013, que institui o Programa Mais Médicos⁴⁶, política pública que visa reduzir a carência de médicos em regiões prioritárias, diminuindo as desigualdades regionais nas áreas de saúde, estabeleceu novas regras para a autorização de cursos superiores de Medicina, instituindo o chamamento público.

Os principais elementos do programa incluem a reorganização da oferta de cursos e vagas de residência em Medicina, com foco em áreas da saúde que possuem baixa proporção de vagas e médicos por habitante. Essas regiões devem ter infraestrutura de serviços de saúde capaz de proporcionar campos de prática adequados e de alta qualidade para os estudantes. Além disso, o Mais Médicos estabelece novos critérios para a formação médica no Brasil e promove o aprimoramento de médicos na atenção básica à saúde nas áreas prioritárias do Sistema Único de Saúde (SUS), incentivando a integração entre ensino e serviço, inclusive por meio de intercâmbios internacionais.



Esta emblemática política pública foi e é discutida perante o Supremo Tribunal Federal (STF) por meio da Ação Direta de Inconstitucionalidade nº 7187 (ADI 7187) e da Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 81

46 BRASIL. Lei nº 12.871, de 22 de outubro de 2013. Institui o Programa Mais Médicos, altera as Leis nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e nº 6.932, de 7 de julho de 1981, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 out. 2013. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12871.htm>. Acesso em: 23 mar. 2025.

(ADC 81). Em junho de 2024, o STF julgou parcialmente procedentes os pedidos formulados na ADC 81 e na ADI 7187 para assentar a constitucionalidade do art. 3º da Lei 12.871/2013 e estabelecer, *in verbis*:

(i) a sistemática do art. 3º da Lei 12.871/2013 é incompatível com a abertura de novos cursos de medicina com base na Lei 10.861/2004, bem assim com a autorização de novas vagas em cursos já existentes, sem o prévio chamamento público e a observância dos requisitos previstos na Lei 12.871/2013; e

(ii) fica ressalvada a possibilidade de a sociedade civil pleitear o lançamento de editais para instalação de novos cursos em determinadas localidades, cabendo à Administração Pública responder a esses pleitos de forma fundamentada, com publicidade e em prazo razoável.

No que concerne aos processos administrativos e judiciais que tratam do tema objeto destas ações, determinou que:

(i) sejam mantidos os novos cursos de medicina instalados – ou seja, contemplados por Portaria de Autorização do Ministério da Educação – por força de decisões judiciais que dispensaram o chamamento público e impuseram a análise do procedimento de abertura do curso de medicina ou de ampliação das vagas em cursos existentes nos termos da Lei 10.861/2004;

(ii) tenham seguimento os processos administrativos pendentes, previstos na Lei 10.861/2004, instaurados por força de decisão judicial, que ultrapassaram a fase inicial de análise documental a que se referem os arts. 19, § 1º, e 42, ambos do Decreto 9.235/2017, a depender de tratar-se de credenciamento de nova instituição de ensino ou de autorização de novo curso, devendo as diversas instâncias técnicas convocadas a se pronunciar, nas etapas seguintes do processo de credenciamento/autorização, observar se o Município e o novo curso de medicina atendem integralmente aos critérios previstos nos parágrafos 1º, 2º e 7º do art. 3º da Lei 12.871/2013; e

(iii) sejam extintos os processos administrativos que não ultrapassaram a etapa prevista no art. 19, § 1º, ou no art. 42 do Decreto 9.235/2017, nos termos do art. 52 da Lei 9.784/1999.

Outra política relevante é o Programa Mulheres Mil, desenvolvido no âmbito da Rede Federal de Educação Profissional e Tecnológica e voltado à inclusão educacional e social de mulheres em situação de vulnerabilidade. A iniciativa atua de forma articulada com instituições públicas de ensino, priorizando a elevação da escolaridade, a emancipação social e o acesso ao mundo do trabalho. Embora seu foco esteja na formação técnica e profissional, o programa é um exemplo de como políticas de base interseccional podem ter desdobramentos positivos sobre os níveis mais elevados da educação, inclusive o ensino superior privado⁴⁷.

Relançado em 2023 por meio da Portaria nº 725/2023⁴⁸, o programa contou com um investimento de R\$ 86 milhões por parte do Ministério da Educação (MEC), viabilizando a oferta de 54 mil vagas em cursos de qualificação profissional. Ao todo, 446 municípios das cinco regiões do país foram atendidos, demonstrando seu alcance nacional. A execução se dá em parceria com 49 instituições públicas – incluindo 38 institutos federais, 10 escolas técnicas vinculadas a universidades federais e o Colégio Pedro II –, além de 34 instituições públicas estaduais, distritais e municipais⁴⁹.



47 GUEDES, C. H.; FONTES, A. P. C. Políticas públicas de educação profissional para mulheres em situação de vulnerabilidade: o caso do Programa Mulheres Mil. *Education Policy Analysis Archives*, v. 26, 2018. Disponível em: <<https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/4188/2412>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

48 BRASIL. Ministério da Educação. Portaria nº 725, de 13 de abril de 2023. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 13 abr. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-725-de-13-de-abril-de-2023-476993529>. Acesso em: 23 de março de 2025.

49 MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Mulheres Mil. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/ept/mulheres-mil>. Acesso em: 23 de março de 2025.

A inclusão do Programa Mulheres Mil como política de Estado evidencia o esforço em ampliar o acesso de mulheres à educação profissional, especialmente aquelas que enfrentam múltiplas formas de exclusão. Trata-se de uma ação afirmativa que reconhece a interseccionalidade entre gênero, classe e território ao oferecer oportunidades de formação que contribuem para a autonomia e inserção produtiva de mulheres historicamente marginalizadas.

Além disso, os Planos Nacionais de Políticas para as Mulheres (PNPMs), coordenados pela Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, trazem diretrizes para a transversalização de gênero nas políticas públicas, incluindo metas específicas para o campo da educação. Esses planos propõem ações voltadas à eliminação de estereótipos de gênero nos currículos escolares e ao fortalecimento da permanência de meninas e mulheres nos diversos níveis e áreas do ensino, incluindo a educação superior⁵⁰.

Mais recentemente, em 2024, a Câmara dos Deputados aprovou o Projeto de Lei nº 2.825/2022, de autoria da deputada Sâmia Bomfim (PSOL-SP), que estabelece diretrizes gerais para o combate à violência contra a mulher em ambientes universitários. A medida busca garantir ambientes acadêmicos mais seguros e igualitários para mulheres em instituições públicas e privadas⁵¹.

Em outra frente, iniciativas como o Programa Mulher e Ciência têm promovido a inclusão feminina em áreas tradicionalmente dominadas por homens. Relatórios do Ministério da Educação destacam como essas políticas têm aumentado a participação feminina e melhorado os resultados educacionais. A proposta surgiu do trabalho de um grupo interministerial instituído em 2004, reunindo o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), a então Secretaria

50 BRASIL. Secretaria de Políticas para as Mulheres. Plano Nacional de Políticas para as Mulheres 2013-2015. Brasília: SPM/PR, 2013. Disponível em: <<https://www.gov.br/mulheres/pt-br/aceso-a-informacao/participacao-social/arquivo1planonacionaldepoliticaspaaasmulheres.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

51 CÂMARA DOS DEPUTADOS. Câmara aprova diretrizes para combate à violência contra mulher em ambiente universitário. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/noticias/1118509-CAMARA-APROVA-DIRETRIZES-PARA-COMBATE-A-VIOLENCIA-CONTRA-MULHER-EM-AMBIENTE-UNIVERSITARIO>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), o Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), o Ministério da Educação (MEC), além de entidades como a ONU Mulheres, a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (Andifes) e a Finep⁵² – Inovação e Pesquisa.

O programa foi estruturado com base em três eixos centrais: (1) incentivo à produção acadêmica sobre relações de gênero, mulheres e feminismos; (2) fortalecimento da participação de mulheres em carreiras científicas e acadêmicas; e (3) articulação entre núcleos de pesquisa, universidades e políticas públicas voltadas à igualdade de gênero. Desde sua criação, a iniciativa tem buscado integrar a perspectiva de gênero à agenda científica nacional, reconhecendo a importância de refletir criticamente sobre a presença das mulheres no ambiente acadêmico e científico, bem como fomentar a inclusão e a valorização das suas trajetórias nesses espaços historicamente marcados por desigualdades.

Outra iniciativa também significativa é o Programa Futuras Cientistas, desenvolvido pelo Centro de Tecnologias Estratégicas do Nordeste (Cetene). O programa tem como principal objetivo estimular o interesse e a participação de alunas e professoras da rede pública de ensino médio nas áreas de ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM, do inglês *science, technology, engineering, and mathematics*), aproximando-as de centros tecnológicos e instituições de ensino e pesquisa.

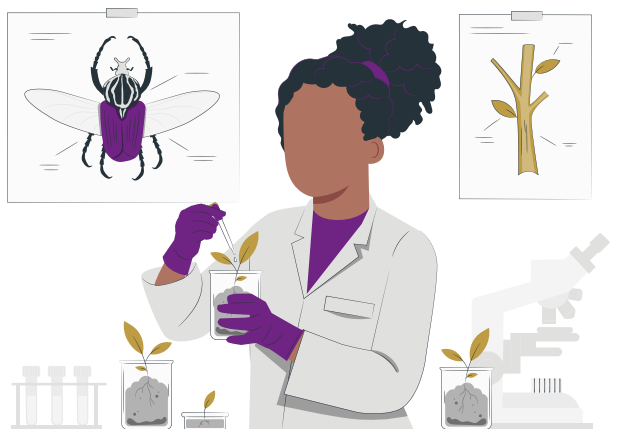


52 CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPq). Mulher e Ciência. Disponível em: <<https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-infor-macao/acoes-e-programas/programas/mulher-e-ciencia/mulher-e-ciencia>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

Com uma abordagem transdisciplinar e prática, o programa atua em diversas frentes: imersão científica, banca de estudos, mentoria e estágios, proporcionando uma vivência direta com o ambiente científico-acadêmico. Essa estrutura busca não apenas despertar o interesse inicial das jovens pelas carreiras científicas, mas também oferecer suporte contínuo para sua permanência e progressão até o ensino superior.

Os resultados obtidos ao longo dos dez anos de atuação do programa evidenciam seu impacto: cerca de 70% das participantes foram aprovadas no vestibular, sendo que 80% delas optaram por cursos nas áreas de ciência e tecnologia. Esses dados demonstram o potencial transformador da iniciativa, especialmente ao atuar na redução das barreiras históricas que afastam meninas e mulheres dos espaços científicos e acadêmicos⁵³.

A análise dos programas Mulher na Ciência, Mulheres Mil e Futuras Cientistas evidencia o papel estratégico das políticas públicas na promoção da equidade de gênero no campo educacional, especialmente no que diz respeito ao acesso, à permanência e ao protagonismo feminino em áreas historicamente marcadas por desigualdades. Ainda que cada iniciativa atue sobre públicos e etapas distintas da trajetória formativa – da educação básica à carreira científica –, todas compartilham o compromisso com a inclusão e com a valorização das mulheres como sujeitos ativos no processo de produção e circulação do conhecimento.



53 MACHADO, Giovanna et al. Futuras Cientistas [livro eletrônico]. Recife: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2023. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1zFELXp2TX-cx3QnDC5gXth6i8XgP6aHb/view?usp=sharing>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

Além de ampliarem o acesso de mulheres a espaços educacionais e científicos, essas políticas exercem um impacto indireto, mas significativo, sobre a própria formulação de políticas públicas. Ao promoverem a qualificação, a autonomia e o fortalecimento do protagonismo feminino, essas ações contribuem para a ocupação de posições estratégicas nos âmbitos acadêmico, técnico e institucional – esferas fundamentais para a definição de prioridades e diretrizes políticas. A presença de mulheres nos espaços decisórios tende a ampliar a atenção a pautas ligadas à igualdade de gênero, educação e proteção social. Dessa forma, iniciativas como essas não apenas contribuem para minimizar desigualdades estruturais no campo da educação, mas também fortalecem os fundamentos de uma política pública mais plural, participativa e sensível às múltiplas realidades vividas pelas mulheres brasileiras.

As políticas públicas focadas na inclusão e diversidade têm transformado o cenário da educação superior no Brasil, contribuindo para a redução das disparidades educacionais e o fortalecimento do capital humano.

1.4 DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Apesar das conquistas, as mulheres ainda enfrentam desafios, como preconceitos de gênero e a sub-representação em cargos de liderança. No entanto, a presença feminina em posições decisórias tem demonstrado benefícios claros, como a melhoria na qualidade das políticas educacionais e o aumento da representatividade.

A presença feminina nos espaços de tomada de decisão política é uma condição essencial para o fortalecimento da democracia e a promoção de políticas públicas mais equitativas. Embora tenham ocorrido avanços significativos nas últimas décadas, a sub-representação das mulheres ainda persiste como um desafio estrutural, especialmente em setores historicamente dominados por homens, como a política institucional. No contexto da formulação de políticas públicas para a educação superior, essa desigualdade de gênero torna-se ainda mais preocupante, pois compromete a capacidade do Estado de elaborar respostas que contemplem a diversidade de experiências, necessidades e perspectivas da população.

Diversos estudos e experiências internacionais têm demonstrado que a ampliação da participação feminina em cargos de liderança política contribui para a construção de políticas mais inclusivas e sensíveis às questões sociais. A Finlândia, por exemplo, destaca-se como um modelo de democracia representativa ao alcançar mais de 40% de mulheres no parlamento, o que tem repercutido positivamente na elaboração de políticas educacionais e sociais. No mesmo sentido, Ruanda é frequentemente citada como referência ao manter um parlamento composto majoritariamente por mulheres, evidenciando o impacto transformador da equidade de gênero nas instâncias decisórias.

No entanto, a inclusão das mulheres em espaços de poder não se limita a medidas institucionais como cotas ou incentivo financeiro. Ela depende, também, de um processo subjetivo e coletivo de empoderamento. Nesse contexto, empoderamento pode ser compreendido como um processo por meio do qual indivíduos ou grupos passam a ter controle sobre seus próprios assuntos e vidas. Trata-se da aquisição de autonomia para realizar ações e promover mudanças necessárias ao desenvolvimento pessoal e social, tanto por meio do acesso a recursos externos (materiais, financeiros, institucionais) quanto por meio da transformação interna de crenças, atitudes e valores – o que implica em maior capacidade de autoexpressão e autoafirmação⁵⁴.

Nesse sentido, o empoderamento exige acesso a informações adequadas, reflexão crítica sobre a própria condição, formulação clara de objetivos e mudanças



54 MOREIRA, Nathalia Carvalho. Empoderamento, Desigualdade de Gênero e Mobilidade Social no Programa Bolsa Família. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 12, n. 2, p. 4-21, mai-ago/2016. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/2308/513/4843>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

desejadas, além de uma mudança de postura que conduza à ação prática e sistemática⁵⁵. Esse movimento transforma sujeitos antes passivos em agentes ativos de sua própria história, rompendo com padrões de submissão e silenciamento historicamente impostos às mulheres.

O termo empoderamento, mais conhecido por sua versão em inglês *empowerment*, também carrega a noção de "dar poder" a alguém para agir de forma autônoma, sem a necessidade de permissão externa. Trata-se da capacidade de fazer escolhas efetivas, ou seja, de transformar intenções em ações e resultados concretos⁵⁶. No contexto das políticas públicas educacionais, esse conceito é particularmente relevante, pois está diretamente relacionado à criação de ambientes institucionais mais democráticos, participativos e sensíveis às desigualdades estruturais que afetam o acesso e a permanência de diferentes grupos sociais no ensino superior.

Um exemplo concreto da busca por equidade de gênero e empoderamento feminino na educação é o Movimento Educa2030, iniciativa do Pacto Global da ONU no Brasil que visa acelerar o alcance dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) no setor educacional e do qual a coautora deste capítulo, Cláudia Romano, é embaixadora. Entre suas frentes de atuação, destaca-se o incentivo à presença de mulheres em carreiras STEM (ciência, tecnologia, engenharia e matemática), tradicionalmente marcadas pela predominância masculina.



55 SCHIAVO, Marcio R. e MOREIRA, Eliesio N. Glossário Social. Rio de Janeiro: Comunicarte, 2005.

56 MOREIRA, Nathalia Carvalho. Empoderamento, Desigualdade de Gênero e Mobilidade Social no Programa Bolsa Família. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 12, n. 2, p. 4-21, mai-ago/2016. Disponível em: <<https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/2308/513/4843>>. Acesso em: 23 mar. 2025.

Ao estimular a participação feminina nesses campos, o Educa2030 promove não apenas o acesso a espaços historicamente negados às mulheres, mas também seu empoderamento efetivo ao fomentar o desenvolvimento de competências, a autonomia na tomada de decisões e a atuação como agentes de transformação em suas comunidades. Trata-se de uma ação estratégica que rompe com padrões de exclusão e silenciamento, fortalecendo a capacidade de meninas e mulheres de sonhar, ocupar e liderar em territórios que por muito tempo lhes foram inacessíveis.

Apesar dos avanços em termos legais, as mulheres ainda enfrentam inúmeros desafios para participar efetivamente da política. Entre os principais obstáculos estão a desigualdade no financiamento de campanhas, a escassez de apoio partidário, a discriminação de gênero e os estereótipos que relegam as mulheres à política do cuidado, em detrimento da política estratégica. Esses fatores reforçam a exclusão das mulheres de decisões centrais, o que resulta em políticas públicas que não contemplam plenamente suas realidades, necessidades e aspirações.



Por outro lado, a presença feminina em espaços de liderança tem se mostrado fundamental para a formulação de políticas mais inclusivas e para a construção de um futuro mais equitativo. Quando mulheres participam da elaboração e implementação de políticas públicas, especialmente no campo educacional, há maior atenção a temas como igualdade de gênero, diversidade, combate à violência e inclusão social. Isso fortalece não apenas a justiça nas instituições, mas também a legitimidade e a eficácia das políticas adotadas.

Assim, promover o empoderamento feminino e a presença ativa das mulheres nos espaços de formulação de políticas públicas é um imperativo ético, social e democrático. Trata-se não apenas de garantir direitos formais, mas de criar as condições reais para que as mulheres ocupem lugares de poder, influenciem decisões e transformem estruturas excludentes. A verdadeira democracia exige vozes plurais, e nenhuma sociedade pode se considerar justa enquanto metade da sua população permanecer sub-representada nos espaços de decisão.

1.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo destacou a importância do protagonismo feminino na educação superior e suas contribuições para a formulação de políticas públicas educacionais. Apesar dos avanços, ainda há desafios a serem superados para que as mulheres alcancem plena equidade. O futuro do protagonismo feminino na educação está intrinsecamente ligado à capacidade de continuar promovendo uma educação inclusiva e diversificada, que atenda às necessidades de todas e todos.

A subparticipação feminina na formulação de políticas públicas educacionais no Brasil permanece como um desafio significativo, refletindo uma desigualdade de gênero arraigada que impede o pleno desenvolvimento de políticas inclusivas e representativas. Historicamente, a ausência de mulheres em posições de liderança política e educacional tem resultado em políticas que, muitas vezes, não contemplam as reais necessidades e perspectivas femininas, perpetuando lacunas e desigualdades no sistema educacional.

Apesar dos avanços nas últimas décadas, como a introdução de legislações de cotas e o aumento gradual da presença feminina em fóruns políticos, a participação das



mulheres ainda é insuficiente para gerar uma transformação estrutural. As estatísticas revelam uma disparidade clara entre o número de mulheres na população e sua representação em cargos de poder, o que limita a capacidade da sociedade de desenvolver políticas que promovam a equidade de gênero de forma efetiva.

No entanto, a presença feminina nos espaços de formulação de políticas públicas não apenas enriquece o debate com perspectivas diversificadas, mas também impulsiona a criação de políticas mais inclusivas e justas. Mulheres em posições de liderança tendem a priorizar a transparência, a inclusão e o bem-estar social, características essenciais para a construção de um sistema educacional que atenda a todos os segmentos da sociedade de maneira equitativa.

Para engajar mais mulheres na formulação de políticas públicas educacionais é crucial promover um ambiente que encoraje e valorize a participação feminina, desde a educação básica até os mais altos níveis de decisão política. Isso envolve não apenas a implementação de políticas afirmativas e programas de capacitação, mas também a transformação cultural necessária para desconstruir estereótipos de gênero e valorizar as contribuições femininas.



Iniciativas como o fortalecimento de redes de apoio, a promoção de lideranças femininas e a garantia de recursos adequados para campanhas políticas de mulheres são fundamentais para superar os obstáculos à participação feminina. Além disso, é imprescindível que as instituições educacionais e políticas adotem práticas que favoreçam a igualdade de gênero, criando espaços onde as mulheres possam exercer plenamente seu potencial.

Engajar mais mulheres na formulação de políticas públicas educacionais é, acima de tudo, um compromisso com o futuro. Um futuro mais justo, mais igualitário, mais possível. Um futuro em que meninas crescem sabendo que podem sonhar alto, ocupar espaços estratégicos e transformar o país a partir da educação. E é por isso que seguimos firmes: porque acreditamos no poder da educação como alavanca para a mudança social – e acreditamos, com a mesma convicção, no protagonismo das mulheres como parte essencial dessa transformação.

Por fim, é importante ressaltar que a construção de uma educação verdadeiramente equitativa não pode ser responsabilidade exclusiva das mulheres. A presença de aliados, especialmente em espaços de poder majoritariamente masculinos, é determinante para a superação de barreiras estruturais. O protagonismo feminino demanda, também, a escuta ativa e o compromisso ético dos homens em posições de liderança.

É imprescindível que se reconheça que a equidade de gênero no campo educacional depende de um esforço coletivo, onde homens e mulheres atuem como parceiros na promoção de um ambiente institucional mais justo, inclusivo e representativo. Assim, a transformação estrutural só será viável quando os homens deixarem de ser apenas espectadores e

assumirem, de fato, a responsabilidade pela criação de espaços onde as mulheres possam não apenas chegar, mas permanecer, influenciar e liderar.





CAPÍTULO 2



PARTICIPAÇÃO FEMININA NAS POLÍTICAS DE INCLUSÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**Mônica Sapucaia e
Bruno Coimbra**

A introdução de instituições de educação superior no país esteve, desde os seus primórdios, voltada para grupos sociais segmentados. No Brasil colônia não era autorizado a ter educação superior autônoma¹, pois os portugueses entendiam a universidade como um espaço de poder e, por isso, mantinham na metrópole o monopólio do saber, incentivando as famílias brasileiras mais abastadas a enviarem seus jovens estudantes para obtenção de diplomas em universidades europeias, especialmente aquelas localizadas em Portugal. Em raras ocasiões, cidadãos que não pertenciam à elite conseguiam obter uma instrução acadêmica mais adequada a partir da filiação à vida religiosa (APRILE, BARONE, 2009).

Apenas em 1808, com o estabelecimento da Corte Portuguesa no país, o Estado constituiu a primeira instituição de educação superior, o Curso Médico de Cirurgia da Bahia, no intuito de formar mão de obra para atender à demanda da realeza que se aventava em terras tropicais. (VILLANOVA, 1948, p. 8). De acordo com Maria Rita Aprile e Rosa Elisa

1 O Colégio dos Jesuítas, fundado na Bahia em 1549, inicialmente chamado de Colégio dos Meninos de Jesus, é considerado a primeira experiência de educação superior no Brasil devido à oferta de cursos superiores, como Filosofia e Teologia, chegando a funcionar com características semelhantes às de uma universidade europeia. Além disso, no século XVIII, ofereceu também uma Faculdade de Matemática. Os Jesuítas foram expulsos do Brasil em 1759, encerrando, assim, suas atividades educacionais no país. (LEITE, 1938-1949, t. I, p. 36-45, t. V, p. 69-74, 103-104; FERREIRA, 1966, p. 88-99, 138).

Mirra Barone, as instituições foram criadas com base no “modelo napoleônico”, com a estruturação de cursos independentes que não se enquadram no conceito atual de universidade. A Corte se encarregou de promover a formação dos profissionais necessários à sua existência, como explica Machado:

“Os cursos implantados eram direcionados, primordialmente, para formar a burocracia da nova sede da Coroa e subsidiariamente para ofertar profissionais liberais. Importante lembrar que, junto com a transferência da sede do Estado português, vieram ao Brasil a corte portuguesa, e era necessário oferecer a essa classe dominante médicos, advogados, engenheiros. O objetivo inicial da corte foi garantir suas condições de permanência na desequipada colônia”. (MACHADO, 2019, p.60)

Somente em 1920, no Rio de Janeiro, então capital do país, foi criada a primeira universidade brasileira, a partir do Decreto nº 14.343 que reuniu as faculdades de direito, medicina e politécnica. Após a criação da intitulada Universidade do Brasil, foram orquestrados outros três centros de ensino superior: Universidade de Minas Gerais, em 1927², Universidade de São Paulo, em 1934³, e a Universidade do Distrito Federal, em 1935⁴. Com a introdução dessas últimas, o ecossistema educacional no país foi ampliado, passando a ofertar outras formações, como enfermagem, artes e pedagogia.

2 Mais informações em: <<https://ufmg.br/a-universidade/apresentacao/linha-do-tempo>>. Acesso em: 02 abr. 2025.

3 Mais informações em: <<https://jornal.usp.br/universidade/usp-90-anos-nossa-historia-em-uma-linha-do-tempo/>>. Acesso em: 02 abr. 2025.

4 A Universidade do Distrito Federal (UDF), idealizada por Anísio Teixeira, foi criada em 1935 na cidade do Rio de Janeiro, então capital federal, visando articular ensino, pesquisa e extensão com liberdade intelectual e autonomia acadêmica. Apesar de suas propostas inovadoras para o contexto educacional brasileiro da época, incluindo uma forte valorização da pesquisa científica e cultural, a UDF enfrentou severa oposição política, sendo acusada de tendências ideológicas esquerdistas, especialmente por integralistas e católicos conservadores. Em razão desse ambiente de forte repressão política durante o governo Vargas e o Estado Novo, a universidade foi extinta em janeiro de 1939, tendo seus cursos absorvidos pela Universidade do Brasil (atual UFRJ), sob alegações de centralização administrativa e ordem educacional (FÁVERO, 2008, p. 161-180).

Para o que aqui importa, é importante consignar que, além dos centros de educação superior terem sido introduzidos tardiamente no país, o alcance de tais instituições restava fixado apenas para grupos específicos da população. Existia, inclusive, um movimento popular contrário à implementação de universidades no Brasil, uma vez que somente grupos populacionais privilegiados poderiam estudar nesses locais. Os críticos entendiam que os recursos públicos deveriam ser empregados na instrução popular, e não em instituições de ensino superior (FLORES, 2017).



Importante apontar que a educação no Brasil se inicia pela mão da Igreja Católica, com os jesuítas assumindo a função de auxiliar a Coroa portuguesa no processo de colonização e conversão da população indígena (NETO, MACIEL, 2008). A educação pública, financiada e de responsabilidade do Estado, é uma realidade apenas a partir da Constituição de 1824 e da lei de 15 de outubro de 1827, que determina a criação de escolas de primeiras letras em todas as cidades, vilas e lugares mais populosos do Império.

No entanto, apesar de ter institucionalizado a educação básica e garantido sua gratuidade, o Estado brasileiro nunca impediu a existência de escolas privadas, religiosas ou não, tanto que o próprio

Império, em 1854, publica o Decreto nº 1.331-A, que em seu artigo 99 determina: “Ninguém poderá abrir escola ou outro qualquer estabelecimento de instrução primária e secundária sem previa autorização do Inspector Geral.”

A existência de instituições de educação superior privadas ligadas às igrejas é uma realidade no Brasil desde o final do século XIX. Em 1896, o Instituto Presbiteriano Mackenzie fundou a Escola de Engenharia Mackenzie, com os diplomas expedidos pela Universidade de Nova York⁵. Contudo, a partir do século XX, em especial a partir dos anos de 1930, a ideia de universidade ganhou preponderância no debate público e nos rumos do país. O governo de Getúlio Vargas, em 1931, autorizou e regulamentou a universidade no país, e mais uma vez garantiu a possibilidade de existência de universidades privadas e de instituições isoladas (MARTINS, 2002).

Em 1940, a Igreja Católica inaugurou as faculdades católicas no Rio de Janeiro, com o curso de direito e mais sete cursos na Faculdade de Filosofia que, em 1945, se tornam a primeira universidade privada do país.⁶

A partir da segunda metade do século XX, as instituições privadas passaram a se popularizar no país, o que conferiu impulso para o aumento do número de cursos superiores fornecidos à população brasileira. Sobre o tema, são relevantes as informações angariadas por Helena Sampaio (SAMPAIO, 2011, p. 29).

“Desde a segunda metade do século XX, o relativo equilíbrio que caracterizava a relação público e privado na educação superior no Brasil, em termos de número de instituições e de matrículas[5], rompeu-se em decorrência da natureza da expansão do sistema. Liderada pela iniciativa privada, no início dos anos 1970, a expansão foi impulsionada pela pressão de diversos segmentos da sociedade brasileira, que se tornava cada vez mais urbana e industrializada (Schwartzman, S. 1993). Para um contingente cada vez maior da população, a formação superior passava a fazer parte de seus projetos de realização pessoal e de ascensão social. A iniciativa privada, atenta às demandas de novos e potenciais consumidores, respondeu de forma ágil. No início, sob a moldura da Lei de

5 Mais informações em: <<https://www.mackenzie.br/instituto/historia-do-instituto>>. Acesso em: 02 abr. 2025.

6 Mais informações em: <<http://nucleodememoria.vrac.puc-rio.br/anuario2020/puc-rio/cronologia-por-decadas>>. Acesso em: 02 abr. 2025.

Diretrizes e Bases (LDB) de 1961, que reconhecia e legitimava a ainda equilibrada dualidade do sistema de ensino superior[6] e, depois, reforçada pelas disposições da Reforma Universitária de 1968, a expansão logrou rapidamente estabelecer uma relação de complementaridade entre o setor público e o privado (Sampaio, H., 2000). O setor privado, mobilizando recursos privados e orientando-se para atender à demanda de mercado, foi mais dinâmico e cresceu mais rapidamente que o público, muitas vezes em detrimento da própria qualidade do serviço oferecido”. (SAMPAIO, 2011, p. 29)

Importante ressaltar que o século XX foi marcado pelo crescimento e consolidação dos modelos de democracia liberal em diversos países do mundo. Entretanto, até que essa realidade se estabelecesse no Brasil, o país passou por sucessivos períodos de instabilidade política, alternando momentos democráticos com regimes autoritários. Ao longo de todo o século, apenas dois intervalos podem ser considerados como períodos estáveis e democráticos: o primeiro, entre 1945 e o golpe militar de 1964, e o segundo, a partir da Constituição de 1988 até 1999, último ano do século. Somados, esses momentos totalizam apenas 30 anos de estabilidade democrática, realidade que trouxe implicações diretas para o desenvolvimento e a estruturação da educação superior pública no país.

O crescimento das instituições públicas de educação superior oscilou muito durante o século XX. Enquanto no governo de Vargas a ideia era constituir uma universidade técnica, profissional, voltada para a formação de mão de obra especializada, necessária à industrialização que se desejava, nos anos 1950 reverberavam os ideais pós-guerra, com Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro construindo a Universidade de Brasília (UnB), primeira instituição pública que nasce como universidade e não é resultado da junção de escolas criadas separadamente, como havia ocorrido até então.

Durante o período da ditadura militar, o governo impôs uma política de modernização conservadora, com o aumento de vagas e de unidades de universidades federais, porém com liberdades individuais e coletivas restringidas e sem liberdade de cátedra. A partir da redemocratização, a universidade pública também passou por diferentes momentos. Nos

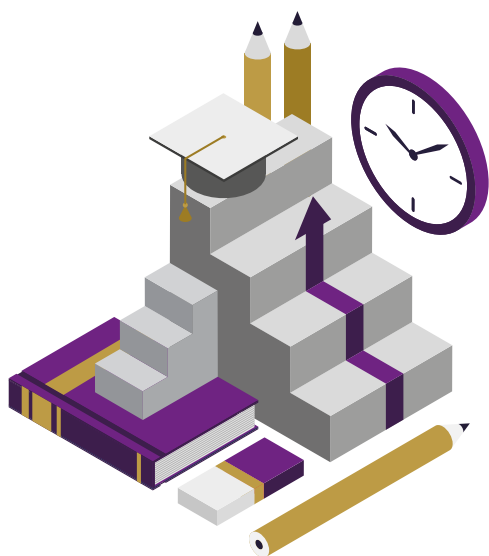
governos de Fernando Henrique Cardoso, na última década do século XX, a educação superior passou por uma reformulação estrutural, como aponta Ésther: “Dentro da perspectiva de que o que é público é medíocre e o que é privado é excelente, o próprio governo difunde ideologicamente o gerencialismo como a solução para a dicotomia público/privado” (2015.p 204).

Nos governos de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) e Dilma Rousseff (2011-2016), as universidades públicas passaram por uma expressiva expansão, especialmente por meio do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni). Lançada em 2007, a iniciativa ampliou consideravelmente a oferta de vagas nas universidades federais, impulsionando a criação de novos cursos, universidades e *campi* pelo país. Apesar dos avanços quantitativos promovidos por essa iniciativa, surgiram críticas relacionadas à precarização das condições de trabalho dos docentes, falta de infraestrutura adequada para acompanhar o crescimento acelerado e problemas no repasse de recursos financeiros, culminando, inclusive, na maior greve docente registrada em universidades federais, em 2012.



Contudo, embora as universidades públicas façam parte, com diferentes graus de prioridade, da política educacional e do orçamento público brasileiro desde as primeiras décadas do século XX, em 2023 o Brasil possuía apenas 316 instituições públicas de educação superior, sendo 121 federais, 138 estaduais e 57 municipais. Juntas, elas respondiam por apenas 20,7% das matrículas totais de estudantes universitários no país (INEP, 2024).

Importante destacar que, na virada do milênio, apenas 6,8% da população brasileira possuía formação superior (IBGE, 2022), índice significativamente inferior ao observado em países desenvolvidos e insuficiente diante das necessidades nacionais por mão de obra qualificada. No Brasil, o século XXI teve início com a universidade ainda representando um espaço acessível apenas a grupos socioeconômicos privilegiados, inclusive nas instituições públicas.



Diante desse cenário, o governo federal passou a empreender esforços para ampliar o acesso e garantir a permanência de jovens na educação superior, implementando uma série de políticas e programas voltados a esse objetivo. Nas instituições públicas, observou-se um considerável aumento no número de vagas e na criação de novos *campi*. Em consequência, o número de estudantes matriculados na rede pública de ensino superior saltou de aproximadamente 3,9 milhões, em 2003, para mais de 9 milhões em 2023, representando um crescimento superior a 150% (INEP, 2024).

No entanto, apesar desse avanço, as medidas implementadas não foram suficientes para atender à crescente demanda por formação superior por parte de jovens e adultos. Dessa forma, o governo federal desenvolveu políticas públicas em parceria com instituições privadas para suprir essa necessidade, com destaque para o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (ProUni).

As duas referidas políticas se mostram importantes ferramentas de inclusão no ensino superior. Ao longo do texto, serão conferidas explicações sobre a criação e o desenvolvimento dos dois institutos, bem como os impactos ocasionados para o aumento da participação feminina em cursos fornecidos por instituições de educação superior.

Assim, o presente texto visa abordar os impactos das políticas públicas de inclusão na educação superior e a relação com a ampliação da participação feminina nas instituições superiores brasileiras. Nessa perspectiva, será dada maior atenção às práticas consolidadas no Programa Universidade para Todos (ProUni) e no Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), apontando os impactos de tais ações para o aumento do número de mulheres nos centros de ensino superior.

2.1 POLÍTICAS PÚBLICAS DE DEMOCRATIZAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR NO BRASIL

Como mencionado na introdução, historicamente, os grupos marginalizados enfrentam dificuldades de acesso ao ensino superior no Brasil. Para enfrentar essa questão, tornou-se imprescindível o desenvolvimento de políticas públicas governamentais destinadas à promoção de um perfil mais plural dos estudantes universitários. Além disso, a expansão acelerada das instituições privadas demandou a criação de mecanismos que permitissem a inclusão de cidadãos provenientes das classes econômicas menos favorecidas.

Inicialmente, destaca-se que as políticas de ampliação do acesso ao ensino superior surgiram também das demandas do setor produtivo brasileiro, que necessitava de mão de obra qualificada para lidar com processos produtivos cada vez mais complexos (APRILE; BARONE, 2009). A partir dos anos 1990, impulsionado por recomendações de organismos internacionais, como o Banco Mundial, que associam a educação superior ao desenvolvimento econômico e à redução da pobreza (DINIZ; GOERGEN, 2019), o governo federal promoveu políticas públicas específicas visando aumentar as vagas e diversificar o perfil dos estudantes universitários.

Essas políticas adotaram mecanismos focalizados e racionais, direcionando recursos aos grupos mais vulneráveis, sob o pressuposto de que

seria mais eficiente ajudar aqueles com maiores necessidades socioeconômicas (APRILE; BARONE, 2009). Contudo, diante das limitações financeiras e da dificuldade do Estado em ampliar suficientemente as vagas nas universidades públicas, optou-se pela adoção de instrumentos neoliberais de gestão educacional, com crescente transferência da operação e gestão de alguns serviços educacionais para instituições privadas (DINIZ; GOERGEN, 2019).

Nesse contexto, desde os anos 1970, iniciativas como o Programa de Crédito Educativo (PCE/CREDUC) buscam reduzir a evasão escolar e favorecer estudantes de baixa renda. Entretanto, o PCE enfrentou dificuldades operacionais e institucionais, como indefinições de responsabilidades entre o Ministério da Educação e a Caixa Econômica Federal, resultando em sua descontinuidade no início dos anos 2000 (APRILE; BARONE, 2009).

Apesar do encerramento do PCE/CREDUC, suas experiências serviram de base para políticas posteriores, como o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) e o Programa Universidade para Todos (ProUni), que continuam ativos e serão analisados com mais profundidade em seções subsequentes deste capítulo.



Paralelamente à expansão das políticas públicas, verificou-se no Brasil um expressivo crescimento do setor privado da educação superior. Entre 1998 e 2003, houve um aumento de 133% nas vagas oferecidas pelas instituições privadas, contra 28% nas instituições públicas no mesmo período (MCCOWAN, 2005). Em 2010, o setor privado respondia por, aproximadamente, 74,2% das matrículas na educação superior (MARQUES, 2013).

Esse crescimento foi impulsionado por um processo de mercantilização e concentração de mercado, com a formação de grandes grupos educacionais com capital aberto em bolsa de valores, o que resultou em um cenário oligopolizado, com implicações profundas sobre a qualidade e o direcionamento do ensino ofertado (MARQUES, 2013; CORBUCCI, KUBOTA, MEIRA, 2016). A partir de 2005, houve um processo de reconfiguração estrutural, caracterizado por aquisições, fusões e forte entrada de capital estrangeiro (CORBUCCI, KUBOTA, MEIRA, 2016).

Em síntese, observa-se que, embora as políticas públicas brasileiras de democratização do ensino superior tenham apresentado avanços importantes, especialmente em termos quantitativos e na inclusão social, ainda se evidencia desafios persistentes quanto à equidade no acesso, à qualidade educacional e à sustentabilidade das políticas públicas voltadas à ampliação e à diversificação do perfil dos estudantes universitários.

2.1.1 Programa Universidade para Todos (ProUni)

A Medida Provisória nº 213/2004 foi responsável por instituir o Programa Universidade para Todos (ProUni). O objetivo da iniciativa era fornecer bolsas de estudos parciais ou integrais para que pessoas de baixa renda pudessem cursar uma graduação em instituições de educação superior privadas, com ou sem fins lucrativos. Posteriormente, a política pública foi regulamentada pela Lei nº 11.096/2005.

A referida legislação fixa, atualmente, que a concessão de bolsas de estudo integrais deve observar o preenchimento de alguns requisitos pelos cidadãos que buscam o auxílio governamental. O primeiro deles é a impossibilidade de que o estudante já tenha obtido, previamente, algum

diploma de ensino superior. Já o segundo se refere ao valor máximo de renda familiar mensal *per capita* do beneficiário, que não pode superar o montante de um salário-mínimo e meio.

Para as bolsas de estudos parciais, o normativo prevê que os beneficiários não podem possuir diploma de curso de nível de superior e nem renda *per capita* familiar mensal superior a três salários-mínimos. Os critérios para disposição das vagas referentes ao benefício são fixados por regulamento próprio do Ministério da Educação. O mencionado diploma legal fixa, ainda, algumas vedações para a participação de estudantes no ProUni. Entre elas, a impossibilidade de cumulação de bolsas de estudo vinculadas ao programa.

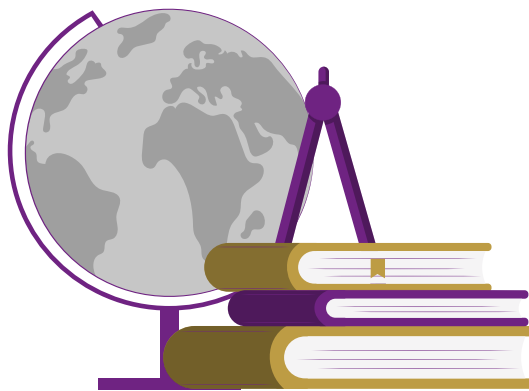


O ProUni é gerido pelo governo federal por meio da concessão de isenções fiscais para as instituições de educação superior privadas. Em essência, não é necessária a vinculação de orçamentos públicos federais diretos para o funcionamento do programa. Para aderir à iniciativa, a entidade privada de ensino, com ou sem fins lucrativos não beneficente, deve assinar um termo de adesão informando que oferecerá, no mínimo, uma bolsa integral para a quantidade de estudantes (fixada em lei) que, no período letivo anterior, realizavam o pagamento integral das matrículas e mensalidades.

As instituições de educação superior que aderem ao ProUni ficam isentas do pagamento de algumas contribuições fiscais e impostos, tais como: i) imposto de renda de pessoa jurídica; ii) contribuição social sobre o lucro líquido; iii) contribuição social para financiamento da seguridade social; e iv) contribuição para o programa de interação social. A concessão de benefícios fiscais torna atrativa a participação de instituições privadas na política pública em debate, permitindo que a iniciativa alcance mais estudantes.

Em relação aos potenciais participantes do ProUni, o artigo 2º da Lei nº 11.096/2005 estabelece que as bolsas de estudo serão destinadas aos jovens que: i) cursaram ensino médio completo em escola de rede pública; ii) finalizaram o ensino médio em instituição privada, na condição de bolsista integral; iii) cursaram o ensino médio parcialmente em escola pública e como bolsista, integral ou parcial, em instituição privada; iv) formaram no ensino médio em instituição privada com bolsa parcial ou sem bolsa e v) estudaram, durante o ensino médio, em escola comunitária que atua na educação do campo, por meio de convênio com o poder público. Também podem ser beneficiários estudantes que apresentam alguma deficiência, nas formas da legislação, ou que sejam professores da rede pública de ensino (para cursos de licenciatura).

O contexto de criação do ProUni se insere no âmbito de algumas políticas públicas empenhadas, no ano de 2003, pelo governo do presidente Lula. Naquele período, o Ministério da Educação fixou alguns parâmetros que deveriam servir como elementos importantes para a produção de uma reforma educacional no âmbito do ensino superior. O objetivo ministerial era democratizar os estabelecimentos de ensino, diversificando o perfil dos estudantes. A necessidade de políticas públicas nesse sentido decorria do baixo número de jovens brasileiros matriculados em IES em comparação com outros países da América Latina (APRILE, BARONE, 2009).



A iniciativa, como estabelecido acima, visa atender jovens de baixa renda e já foi responsável pela distribuição de mais 1,46 milhões de bolsas de estudo. Prioritariamente, o Ministério da Educação optou por beneficiar estudantes que se matriculam em cursos presenciais e noturnos, provavelmente, para permitir que esses cidadãos possam trabalhar durante o dia (POLICARPO, 2020).

Maria Rita Aprile e Rosa Elisa Mirra Barone abordam que o ProUni pode ser entendido como uma política focalizada compensatória ou como uma ação afirmativa. Em relação ao primeiro aspecto, a iniciativa, por focar em grupos sociais específicos, busca corrigir políticas governamentais insuficientes de inclusão de pessoas marginalizadas no ensino superior. No que se refere ao segundo panorama, são importantes os esclarecimentos fornecidos pelas autoras (APRILE, BARONE, 2009, p. 52).

“Uma das ideias mestres da reforma universitária, em processo em vários países, é a democratização do acesso, entre outras medidas, por meio de ações afirmativas, seja de caráter racial, social ou de ambas. No âmbito do direito, a igualdade jurídica, segundo a qual a lei deve ser igual para todos, é hoje confrontada com experiências e estudos que demonstram sua insuficiência para, por si só, tornar acessíveis aos indivíduos socialmente desfavorecidos as oportunidades de que gozam os socialmente privilegiados. No Brasil, políticas de ação afirmativa ganharam destaque pela pressão de movimentos sociais, em especial o movimento negro, com grande penetração social no País. Esses movimentos exercem um esforço meritório, no sentido de ampliar a inclusão social no ensino superior e lutar não apenas pelo acesso, mas também pelo acompanhamento e necessário apoio ao estudante dada a diversidade de fatores responsáveis pela evasão. A reserva de cotas raciais para acesso ao ensino superior, público ou privado, vem causando polêmica nos diversos setores da sociedade brasileira, dos acadêmicos aos políticos, dos juristas às organizações não-governamentais. Quanto ao mérito para acesso ao ensino superior, o ProUni concede bolsas de estudos para alunos que tenham se submetido ao Exame Nacional de Ensino Médio (ENEM), com

avaliação igual ou superior a 50 pontos. Esses alunos também deverão se submeter a uma seleção na IES, segundo seus próprios critérios”. (APRILE, BARONE, 2009, p. 52)

Portanto, o ProUni se manifesta como uma iniciativa que, a partir de uma parceria com instituições privadas, visa possibilitar que estudantes de baixa renda possam alcançar o ensino superior. O fomento da referida política pública se baseia na dificuldade de acesso e na insuficiência de vagas em instituições de ensino públicas. A ferramenta é inovadora dado que, sem a aplicação direta do erário público, fornece benefícios para que as entidades privadas proporcionem bolsas integrais e parciais para cidadãos que não apresentam recursos suficientes para pagamento das mensalidades cobradas.

2.1.2 Fundo de Financiamento Estudantil (Fies)

O Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) foi instituído em 1999. A iniciativa é regulamentada pela Lei nº 10.260/2001 e decorre da política denominada como Crédito Educativo (Creduc). O programa foi vinculado ao Ministério da Educação e tem como objetivo o fornecimento de financiamento a estudantes de cursos superiores, no formato presencial ou a distância, não gratuitos e com avaliação positiva em procedimentos instaurados pelo MEC.



O Ministério da Educação tem o papel, nos termos da Lei nº 10.260/2001, de definir a política de oferta de vagas e de seleção de estudantes, bem como de supervisionar o cumprimento das disposições normativas que regem o Fies. A administração dos ativos e passivos relacionados à iniciativa podem ser geridos pelo MEC ou pelo Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE), por meio da delegação.

Outro importante ator na concretização dos objetivos do Fies é a instituição financeira pública federal que deve ser contratada para a operacionalização do programa. Além dos citados agentes, há o Comitê Gestor do Fundo de Financiamento Estudantil (CG-Fies). A competência deste último é definida por decreto próprio, nos termos da Lei nº 10.260/2001.

A Portaria nº 1/2010 do MEC prevê a possibilidade de financiamento aos estudantes que, independentemente da renda familiar *per capita*, sejam: i) beneficiários de bolsas parciais de 50% (cinquenta por cento) concedidas pelo ProUni; ii) beneficiários de bolsas complementares estabelecidas pela Portaria nº 4/2008 do MEC; e iii) matriculados em cursos de licenciatura.

Preferencialmente, o Fies concede benefícios para os estudantes que ainda não tenham concluído graduações de ensino superior, bem como não tenham sido beneficiários de financiamento estudantil. Thaíse Arnold Polcarpo aponta que, até o ano de 2009, o programa tinha firmado mais de 600 mil contratos com estudantes brasileiros de graduação. A partir de 2010, após modificações nas regulamentações gerais da iniciativa, foram operacionalizados mais de um milhão de novos financiamentos.



Sobre as contribuições do Fies para a democratização do acesso ao ensino superior, a referida autora explica que, a partir de uma análise do perfil dos estudantes contemplados, resta demonstrada a concretização da diversificação do grupo de estudantes que alcançam o ensino superior. Apesar disso, regulamentações introduzidas em 2020 culminaram na redução dos financiamentos.

No ano de 2024, o CG-Fies publicou a Resolução nº 61/2024 que aprovou a concessão de 112.168 (cento e doze mil, cento e sessenta e oito) vagas para o programa no exercício de 2025. A concessão de tais financiamentos restava condicionada ao aporte de quantias consideráveis pelo Fundo Garantidor do Fies (FG-Fies). O normativo parece instaurar um novo cenário de fomento à iniciativa no Brasil.

2.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NO ENSINO SUPERIOR NO BRASIL

Para determinar a efetividade do ProUni e do Fies na democratização do ensino superior brasileiro, especialmente no que se refere à participação feminina, é imprescindível compreender o histórico de envolvimento das mulheres com esses espaços educacionais. A primeira mulher registrada como matriculada e formada em um curso superior no Brasil foi Rita Lobato Velho Lopes, em 1880 (SOUSA, 2008).

Entre 1889 e 1930, as mulheres raramente tinham acesso ao ensino superior devido à mentalidade conservadora da época, baseada em concepções europeias, que sustentava a inferioridade feminina e via pouca utilidade na alfabetização das mulheres, muito menos na educação superior (PEREIRA; NUNES, 2018). Tradicionalmente, as funções femininas eram restritas ao ambiente doméstico, limitando severamente suas possibilidades educacionais e profissionais.

A partir da década de 1930, mudanças na legislação educacional permitiram às mulheres ingressarem no ensino superior por meio do diploma obtido nas Escolas Normais, que formavam professoras. A partir desse momento, as mulheres passaram a predominar nos cursos relacionados ao magistério, o que abriu portas para uma participação mais ampla na educação superior (SOUSA, 2008).

Importante destacar que desde o início do século XX, especialmente após a década de 1940, impulsionada pela expansão econômica e industrialização, ocorreu uma ampliação da participação feminina nas instituições de ensino (PEREIRA; NUNES, 2018). Apesar disso, as mulheres continuaram enfrentando barreiras psicológicas e sociais significativas, como estereótipos de gênero profundamente arraigados, que influenciavam seu desempenho acadêmico e limitavam suas escolhas profissionais (SOUSA, 2008).

Nas décadas seguintes, particularmente a partir de 1970, com a ascensão do movimento feminista contemporâneo, houve a ampliação das reflexões sobre o papel das mulheres na sociedade e, conseqüentemente, o aumento gradual da sua participação na educação superior. No entanto, apesar do avanço numérico, a segregação por gênero em diferentes áreas de estudo permaneceu evidente, com as mulheres concentradas principalmente em cursos ligados às humanidades, letras e áreas de cuidado, enquanto os homens predominavam em cursos de exatas e tecnológicas (BARROS; MOURÃO, 2018).

Estudos apontam que, mesmo com a maioria feminina nas matrículas no ensino superior desde a década de 1990, as mulheres enfrentam desigualdades persistentes em termos de remuneração, ocupação de cargos de liderança e valorização profissional. Além disso, prevalecem desafios relacionados à conciliação entre vida familiar e carreira, o que restringe significativamente a participação feminina em áreas mais prestigiadas e de maior retorno financeiro (BARROS; MOURÃO, 2018; MACHADO, 2019).



A implementação de políticas públicas como o ProUni e o Fies, embora voltadas à democratização do acesso ao ensino superior, precisam ser analisadas quanto à sua eficácia para reduzir a segmentação de gênero, especialmente em áreas tradicionalmente mascu-

linas. Além disso, é fundamental verificar se essas iniciativas são capazes não apenas de aumentar o número de mulheres no ensino superior, mas também de promover sua inserção em cursos e carreiras historicamente menos acessíveis ao público feminino (MACHADO, 2019).

Dessa forma, o presente estudo se propõe a investigar, por meio da análise de casos específicos em instituições participantes do ProUni e do Fies, se esses programas estão contribuindo efetivamente para a inclusão equitativa das mulheres em todas as áreas do ensino superior brasileiro, e se são capazes de modificar as estruturas tradicionais que ainda limitam a participação plena das mulheres nos espaços acadêmicos e profissionais.

2.2.1 ProUni, Fies e participação feminina em instituições de educação superior

Para entender o impacto do ProUni e do Fies na participação feminina em instituições de ensino superior é imprescindível apresentar casos reais que retratam a realidade das mulheres nos espaços universitários. Essa abordagem, como tratado no tópico anterior, perpassa pela necessidade de definição dos cursos escolhidos e do número de representantes femininas.

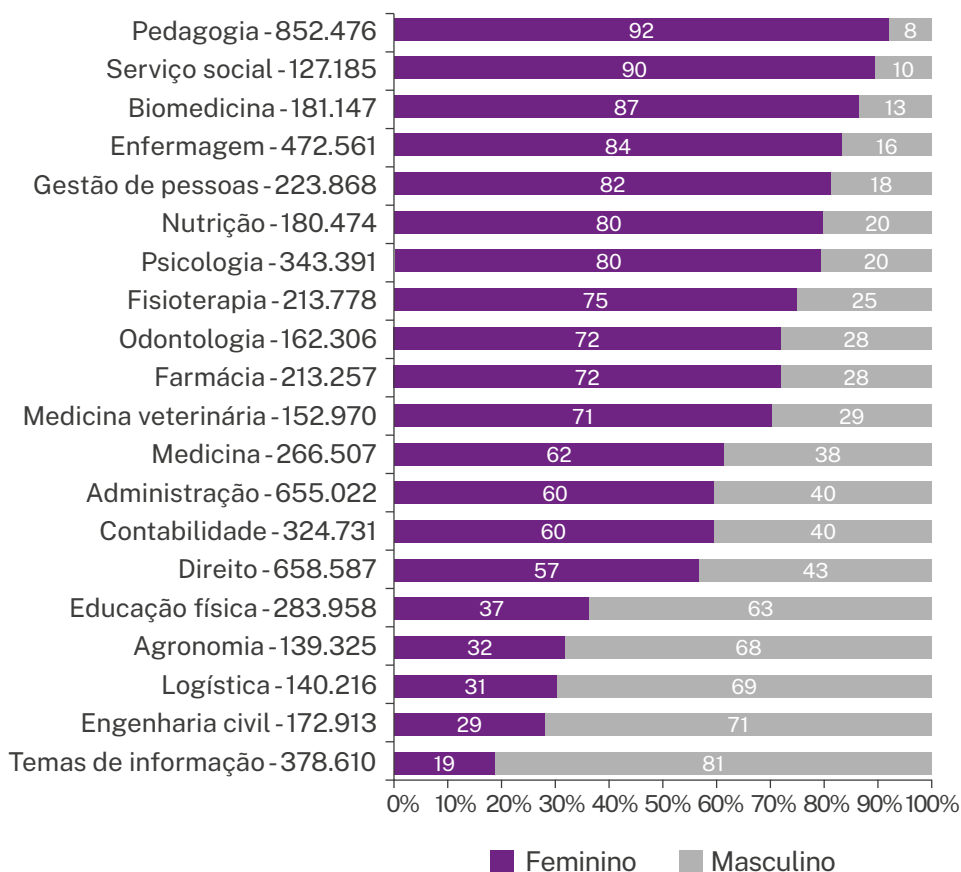
O Ministério da Educação, em 2023, publicou matéria em seu site oficial indicando que as mulheres representariam 67% (sessenta e sete por cento) dos inscritos no ProUni. Os estudantes teriam, ainda, idades entre 21 e 30 anos, em sua maioria (MEC, 2023). No que se refere ao Fies, o MEC divulgou que, em 2024, as mulheres representavam 68,23% do total de beneficiados (MEC, 2024).

Os dados listados acima representam um indicativo geral brasileiro sobre a participação feminina em instituições conveniadas ao ProUni e ao Fies. Entretanto, em alguns casos específicos, esse cenário pode não ser observado. Por isso mesmo, se mostra necessária a análise sobre estudos de caso que conseguem refletir com mais clareza os impactos das referidas políticas públicas para a democratização do ensino.

O Censo da Educação Superior, elaborado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) em 2023 e divulgado em 2024, mostra que a proporção de matrículas realizadas por mulheres foi superior à de homens em todas as categorizações administrativas. O percentual de estudantes femininas inscritas em instituições privadas sem fins lucrativos, por exemplo, superou a marca de 60,5%.

De qualquer modo, em relação à participação feminina em cursos superiores, o Censo da Educação Superior de 2023 registou a proporção de homens e mulheres nos principais cursos reconhecidos pelo Ministério da Educação.

Gráfico 1 – Cursos de graduação com maior presença feminina



Fonte: Censo da Educação Superior 2023 (INEP, 2024).

O curso com maior presença feminina continua sendo o de pedagogia. Anteriormente, diante da inscrição de mulheres no Curso Normal, o magistério era, em conjunto com enfermagem, as profissões socialmente destinadas às mulheres, e por isso esses cursos foram ocupados por elas desde o início. Entretanto, com o avanço dos direitos das mulheres e de uma nova compreensão sobre as carreiras femininas, era de se esperar uma mudança nessa sistemática. Não foi o que ocorreu no Brasil.

O segundo curso com mais mulheres, seguindo a sistemática de profissões “mais femininas”, foi o de serviço social. Na sequência, com uma forma de inovação, vem a biomedicina. O referido curso se conecta com a área de ciências biológicas, o que demonstra uma modificação, ainda que reduzida, das profissões escolhidas pelas mulheres. Fora isso, os cursos com maior presença feminina seguem sendo: i) enfermagem; ii) gestão de pessoas; iii) nutrição; iv) psicologia; v) fisioterapia; vi) odontologia; vii) farmácia; viii) medicina veterinária; ix) medicina; x) administração; xi) contabilidade e xii) direito (INEP, 2024).

No que se refere aos cursos mais escolhidos pelos estudantes do sexo masculino, o Censo da Educação Superior consignou a preferência pelos seguintes: i) sistemas de informação; ii) engenharia civil; iii) logística; iv) agronomia e v) educação física. Além disso, existem alguns cursos que são segmentados e se tornaram conhecidos como de apenas participação feminina (porcentagens de mulheres inscritas superiores à 90%). São eles: i) estética e cosmética; ii) podologia; iii) educação infantil formação de professor; iv) psicopedagogia e v) educação especial formação de professor.

Assim como ocorre com as profissões entendidas como femininas, existem cursos que são ocupados majoritariamente por homens. São exemplos, as formações de refrigeração e climatização, sistemas automotivos, automação industrial, manutenção industrial e soldagem



(INEP, 2024). As referidas graduações parecem se conectar com áreas que, historicamente, não foram ocupadas por mulheres, o que pode contribuir para a baixa procura por estudantes femininas.

2.3 AS EXPERIÊNCIAS

Os dados até aqui abordados se referem a um contexto geral de matrícula e participação de estudantes em cursos de graduação. O censo realizado pelo Inep não faz correlação entre as políticas públicas de democratização do ensino e a presença feminina ou de qualquer grupo marginalizado nas instituições de educação superior privadas ou públicas. Apesar de existir uma listagem consagrada pelo MEC sobre o número de estudantes que participam do ProUni e do Fies, não há um resumo técnico sobre tais informações, o que impede uma revisão bibliográfica clara sobre o tema.

Diante desse cenário, optou-se por realizar a correlação entre ProUni, Fies e participação feminina em cursos de ensino superior por meio da análise de estudos de caso. Para isso, serão apresentadas experiências de instituições privadas.

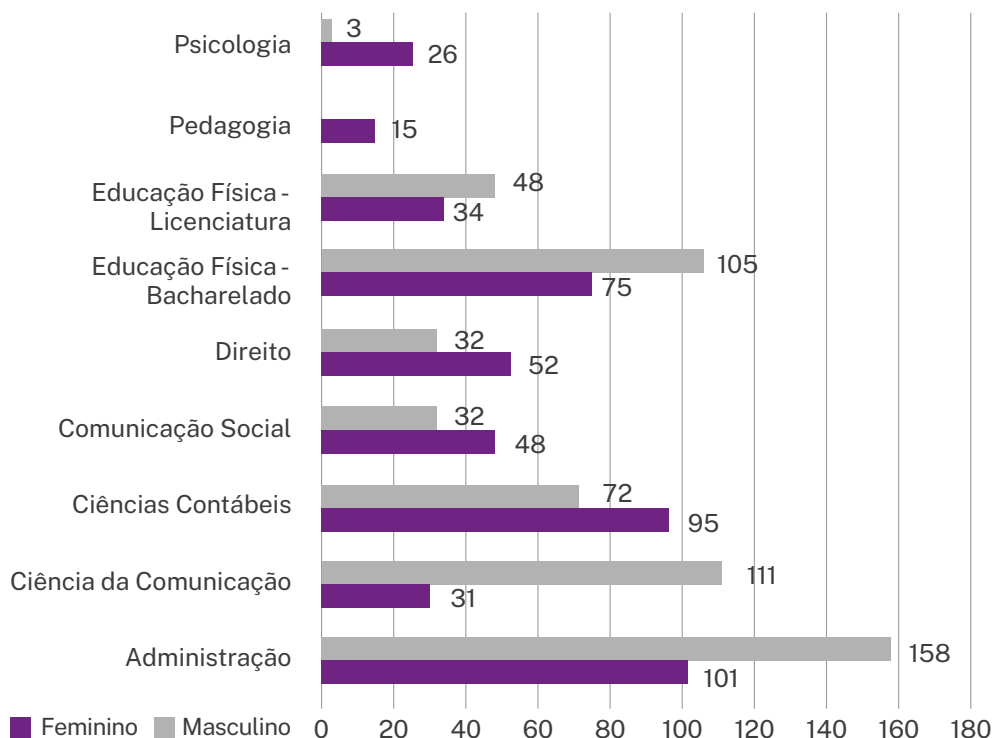
Barbosa e Freire conduziram um estudo sobre o perfil dos bolsistas do ProUni na Faculdade ITOP, do Tocantins. A instituição aderiu ao ProUni em 2010 e concede bolsas integrais e parciais para estudantes de baixa renda. A pesquisa foi conduzida com 60 graduandos bolsistas que se matricularam nos cursos de administração, gestão pública, engenharia civil, enfermagem e ciências contábeis. Dentro do ecossistema escolhido pelas autoras, as estudantes do sexo feminino representam 69,1% dos inscritos na IES (BARBOSA, FREIRE, 2021).

Apesar de o número de mulheres beneficiárias do ProUni ser superior ao de homens, as pesquisadoras afirmam que as estudantes do sexo feminino passam por diversos desafios para conclusão da graduação. Desse modo, a política pública mencionada foi capaz de ampliar o acesso aos seis cursos geridos pela IES, mas não afastou as concepções tradicionais sobre os espaços que devem ser ocupados pelas mulheres.

Andrade conduziu uma pesquisa em uma faculdade de Ubá (MG) sobre a evasão escolar de mulheres e homens. A instituição foi criada em 1997 e

fornece nove cursos de graduação. Entre 2011 e 2015, foi possível observar um maior número de evasões femininas. Apenas as graduações de educação física, ciência da computação e administração contaram com um número maior de desistências masculinas (ANDRADE, 2016).

Gráfico 2 – Evasões por gênero entre 2011 e 2015 em instituição de Ubá (MG)



Fonte: Pesquisa empenhada por Marcelo de Oliveira Andrade (ANDRADE, 2016).

A maior incidência de evasão masculina nos três cursos onde esse cenário ocorreu pode estar relacionada à presença elevada de matrículas realizadas por eles nessas graduações. Em cursos nos quais não há predominância de gênero, Andrade relata que há menor evasão feminina. Em relação aos fatores que levam os estudantes a desistirem do curso superior, questões financeiras e problemas familiares aparecem como os motivos mais recorrentes na pesquisa empenhada.

Desta forma, o pesquisador conclui que a visão tradicional de que os homens seriam os responsáveis pela renda familiar pode influenciar na

maior evasão de estudantes do sexo masculino. Fora isso, a empregabilidade dos homens pode ser mais elevada, o que também justificaria que as mulheres precisassem mais da conclusão do curso superior para posicionamento no mercado de trabalho. De qualquer forma, a pesquisa reflete que existem desafios para a conclusão de graduações pelas mulheres, assim como foi delineado por Barbosa e Freire. A gravidez, por exemplo, foi apontada como uma das justificativas utilizadas pelas universitárias para a desistência do curso.

Em outra frente, Brocco e Zago empenharam um estudo sobre a relação entre programas de ampliação do acesso ao ensino superior e estudantes bolsistas em uma universidade comunitária de Chapecó (SC). O texto relata que as mulheres representam 69,8% dos estudantes matriculados na IES. Essa prevalência de participação feminina é uma tendência mundial e pode estar relacionada, como relatado anteriormente, à preferência masculina pelo ingresso no mercado de trabalho sem a obtenção de um diploma de graduação (BROCCO, ZAGO, 2016).



Policarpo e Goularti Filho pesquisaram outra IES catarinense com o objetivo de analisar se o ProUni e o Fies teriam sido capazes de diversificar o perfil dos estudantes da instituição entre 2005 e 2015. A instituição aderiu ao ProUni em 2006 e, com o passar dos anos, o número de bolsas ofertadas foi exponencialmente aumentado (POLICARPO, FILHO, 2018).

Ali, o número de mulheres beneficiadas pelo ProUni foi superior ao de homens. Desta forma, o programa foi efetivo para garantir inclusão feminina na IES, especialmente no curso de ciências contábeis, graduação

com mais oportunidades ofertadas pela instituição. As pesquisadoras especulam, então, que a política pública foi efetiva para a diversificação dos estudantes da instituição.

Santos, Souza e Carneiro analisaram os impactos do Fies e do ProUni em uma instituição de ensino superior de Icó (CE). De acordo com as pesquisadoras, 70% dos alunos matriculados seriam beneficiários das citadas políticas estatais de democratização do ensino. Para os entrevistados (14 mulheres e 1 homem), os programas contribuíram de forma significativa para que fosse possível o acesso ao ensino superior, de modo que a política é vista com bons olhos pelos graduandos (SANTOS, SOUZA, CARNEIRO, 2018).

Em outro estudo, desta vez realizado em universidades paulistas sobre a presença feminina em grandes instituições de educação superior, Costa apurou que o ProUni e o Fies não foram capazes de reduzir as desigualdades no mercado de trabalho, onde jovens do sexo feminino apresentam dificuldade de atuação em cargos mais elevados, bem como de dar continuidade aos estudos.

“Contribui para o ocultamento da desigualdade entre mulheres e homens na percepção das entrevistadas, sobretudo entre as tecnólogas, algo também notado por Souza-Lobo entre mulheres operárias no fim dos anos 1980, qual seja, o fato de executarem tarefas semelhantes às dos homens. Dado o imperativo da ‘vontade’ sobre as condições biológicas, a divisão sexual do trabalho surge como construção histórica e uma relação de submissão-resistência na disposição de encarar qualquer tarefa (SOUZA-LOBO, 2011). Mas com uma diferença fundamental: diante da precariedade do mercado de trabalho em que se encontram, não aparece entre elas nem mesmo a possibilidade de almejar cargos maiores, o que lhes colocaria, provavelmente, diante da disputa desigual com os homens. A ativação de uma política pública como o ProUni pode borrar as fronteiras entre os polos mencionados por Bruschini e Lombardi (2000), na medida em que algumas das mulheres entrevistadas para esta pesquisa se mantiveram em um dos polos por quase toda a vida e, no momento em que cursavam o ensino superior, vislumbravam perspectivas de longo prazo e a constituição

de uma carreira – caso das estudantes de Pedagogia. Por outro lado, entre aquelas que se posicionavam em um ponto intermediário da precariedade do mercado de trabalho, possuidoras de saberes socialmente valorizados, mas sujeitas à alta rotatividade e à baixa remuneração, se viam constantemente incapazes de atingir o polo superior e, eventualmente, buscavam alternativas entre aquelas profissões desvalorizadas socialmente, situações corriqueiras no precário mercado de trabalho brasileiro”. (COSTA, 2019, p. 225)

Heringer explica que a democratização do ensino superior só será efetivada quando for possível proporcionar oportunidades igualitárias para todos os estudantes brasileiros, sem que sejam empenhadas discriminações de qualquer sentido. Os benefícios que se imagina que possam ser alcançados com a obtenção do diploma de curso superior raramente são experienciados por grupos marginalizados da sociedade. As experiências do ProUni, Fies e outras iniciativas públicas demonstram que é possível que as mulheres ocupem mais espaços nas graduações brasileiras. Entretanto, ainda existem muitos obstáculos a serem superados (HERINGER, 2018).

Além da ausência de diversidade na escolha de cursos superiores pelas mulheres contempladas pelo Fies e pelo ProUni, há a dificuldade de as instituições educacionais lidarem com esse perfil de estudantes. Em relação às IES tratadas no presente texto, os cursos mais prestigiados contavam com poucas bolsas de estudo, bem como apresentavam um número reduzido de estudantes do sexo feminino. Esse cenário demonstra que, apesar do expressivo aumento no número de beneficiárias, ainda há um longo caminho até que padrões de gênero parem de obstaculizar oportunidades.

2.4 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a correlação entre políticas públicas de democratização do ensino superior – em especial o Programa Universidade para Todos (ProUni) e o Fundo de Financiamento Estudantil (Fies) – e a ampliação da participação feminina nas instituições de educação superior no Brasil. Inicialmente, foram apresentados os

principais marcos e características dessas políticas, seguidos por um resgate histórico da inserção das mulheres no ambiente acadêmico, destacando os entraves estruturais que historicamente limitaram seu acesso e permanência nesses espaços.

As dificuldades enfrentadas pelas mulheres para acessar o ensino superior ao longo do século XX estão diretamente relacionadas à exclusão educacional imposta por modelos sociais patriarcais e à segmentação de gênero que restringia sua atuação a cursos ligados à docência e aos cuidados. Ainda hoje, a persistência de estereótipos de gênero influencia a escolha de cursos por parte das estudantes, resultando em baixa representatividade feminina em áreas como engenharias, ciências exatas e tecnologia.

Embora seja inegável que políticas como o Fies e o ProUni tenham desempenhado papel relevante na ampliação do acesso ao ensino superior por mulheres, especialmente as oriundas de camadas populares, a análise dos dados evidencia que o simples ingresso não é suficiente para assegurar equidade educacional. A permanência, a conclusão dos estudos e, sobretudo, a inserção qualificada no mercado de trabalho continuam sendo marcadas por desigualdades substanciais.



O maior índice de escolarização feminina, observado nas últimas décadas, não se traduz, necessariamente, em melhores condições de empregabilidade. As mulheres ainda enfrentam maiores exigências educacionais para acessar o mercado de trabalho, comumente ocupam cargos de menor prestígio e recebem remuneração inferior à dos homens, mesmo quando desempenham funções equivalentes. Esse cenário demonstra que o avanço educacional feminino, embora significativo, não

é plenamente acompanhado por transformações na estrutura social e econômica que assegurem igualdade de oportunidades.

Portanto, embora o ProUni e o Fies sejam instrumentos relevantes para a inclusão social e de gênero na educação superior, é imprescindível que essas políticas estejam articuladas a estratégias mais amplas. É necessário investir em ações que estimulem a diversidade de escolhas acadêmicas por parte das mulheres, reduzam a evasão, fortaleçam a permanência no ensino superior e promovam sua inserção qualificada e igualitária no mercado de trabalho.

Somente com políticas públicas integradas, sensíveis às especificidades de gênero e capazes de enfrentar as desigualdades históricas que estruturam o sistema educacional e profissional brasileiro será possível consolidar um modelo de educação verdadeiramente emancipador e comprometido com a justiça social e a equidade de gênero.





CAPÍTULO 3



MULHER EMPREENDEDORA E MULHER EXECUTIVA: DUAS LIDERANÇAS FEMININAS; DUAS FORÇAS QUE TRANSFORMAM A EDUCAÇÃO E O BRASIL

**Beatriz Eckert-Hoff e
Débora Guerra**

*“Mesmo com toda libertação feminina,
essa grande ‘paciência’
que nos caracteriza não deve nunca acabar.
É uma riqueza de infinitos alcances
que aumenta os poderes de paz do Universo”*

Simone de Beauvoir

Este texto objetiva discutir a força da liderança feminina no setor educacional e trazer à baila histórias de vida de duas mulheres líderes: a primeira da mulher-líder-empREENDEDORA, Débora Guerra; a segunda, da mulher-líder-acadêmica, Beatriz Eckert-Hoff, ambas com trajetórias marcadas por garra e determinação. Como diz Guimarães Rosa em Grande Sertão Veredas, “o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia”. E são as travessias dessas duas lideranças da educação brasileira – permeadas de “uma riqueza de infinitos alcances” – que queremos aqui explicitar.

A educação é o alicerce de qualquer sociedade, e as mulheres têm sido grandes protagonistas desta transformação. A liderança feminina, seja na sala de aula, na coordenação pedagógica ou na gestão escolar, é um farol que ilumina caminhos, desperta sonhos e molda futuros. No entanto, apesar do papel fundamental que desempenham, as mulheres ainda enfrentam barreiras e desafios que precisam ser superados com coragem, reconhecimento e valorização, principalmente no que tange à gestão de alto escalão de uma instituição, seja como executiva seja como empresária. Sobretudo porque se trata de uma questão social, histórica e cultural. Historicamente, o posto de alto escalão foi naturalizado pela sociedade como sendo do homem. Para a mulher, este sempre foi, e continua sendo, um espaço de conquista, de prova constante da sua competência, de busca de legitimidade para sua continuidade.

No Brasil, segundo Louro (2004, p. 471), somente “as últimas décadas do século XIX apontam para a necessidade de educação para a mulher, vinculando-a à modernização da sociedade”. Foi somente anos depois da criação das primeiras universidades que o ingresso ao ensino superior foi permitido às mulheres, por meio Decreto de D. Pedro II, nº 7.247, de 19 de abril de 1879, com a Reforma Carlos Leôncio de Carvalho, em seu artigo 1º, que torna livre o “ensino superior em todo o Império” (BRASIL, 1879).

Se olharmos para o Brasil hoje, vemos que é um país de professoras. Dados dos últimos censos escolares mostram que a sala de aula e a gestão escolar são compostas por cerca de 81% de mulheres. Mas isso não ocorre, como já referimos, em cargos de alta gestão. Nas Secretarias de Educação municipais e estaduais, os secretários são predominantemente homens. No Ministério da Educação, criado em 1930,



tivemos apenas uma mulher no principal cargo: a ministra Esther de Figueiredo Ferraz, na gestão de 1982 a 1985. O Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), principal agência de fomento à pesquisa no Brasil, nunca teve uma mulher na presidência, em 66 anos de existência. Na Academia Brasileira de Ciências, que tem um processo de indicação e votação interno, a maioria são homens; somente em 2022 a biomédica Helena Nader foi eleita presidente, sendo a primeira mulher a ocupar a posição em mais de um século. Nas reitorias, a depender do segmento da instituição de educação superior (federal, estadual, confessional, comunitária ou particular), há um pouco mais de equilíbrio, embora nos segmentos públicos e confessionais ainda predomine a representação masculina.

Existem vários pontos importantes em relação às mulheres líderes e os que as diferem no mundo empresarial educacional. O primeiro deles é que a presença de mulheres em cargos de liderança tem se tornado um fator essencial para o desenvolvimento econômico, social e corporativo. Ter uma mulher à frente de empresas e instituições é um investimento em inovação, diversidade e eficiência. É ter maior equilíbrio na tomada de decisões, melhor gestão de conflitos e maior engajamento das equipes. Isso acontece porque a liderança feminina tende a valorizar habilidades como empatia, comunicação eficaz e colaboração, que são fundamentais para o crescimento sustentável de qualquer organização. Além disso, a equidade de gênero na liderança amplia perspectivas e promove um ambiente mais inclusivo e humanizado, resultando em um clima organizacional mais saudável e com maior desenvolvimento e retenção de talentos.



Mulheres educadoras e gestoras têm sido agentes de mudança, incentivando políticas de equidade e desenvolvimento social. Mulheres líderes costumam adotar abordagens mais colaborativas e empáticas, promovendo a inclusão de diferentes perfis de alunos e professores, além de incentivar práticas pedagógicas que valorizam as diferenças. Assim, a valorização da liderança feminina na educação é essencial para garantir um ensino mais democrático, eficiente e preparado para os desafios do futuro. Quanto mais mulheres ocuparem esses lugares, mais exemplos teremos para inspirar outras meninas mulheres a se projetarem como futuras líderes.

E aqui queremos trazer nossos exemplos de liderança feminina na educação – Débora Guerra e Beatriz Eckert-Hoff –, cujas histórias de transformação se encontram e se misturam na força, na coragem, na ousadia, na admiração e no incentivo que fazem com que as conquistas e os desafios diários nos levem a superar e entregar mais resultados para as empresas educacionais nas quais trabalhamos. Embora nossas histórias de vida possam parecer completamente diferentes, na sua essência, ambas são e estão pautadas por valores como família, amor, valorização pelo trabalho e, principalmente, pelo respeito, capacidade de escuta e cuidado com as pessoas. Vamos às duas narrativas de vida e de profissão.

3.1 DÉBORA GUERRA: MULHER, LÍDER E EXECUTIVA/EMPREENDEDORA

A minha¹ história é, na essência, uma narrativa de resiliência e renovação, marcada por desafios e conquistas. Após enfrentar a perda do meu pai, aos 28 anos assumi a responsabilidade de dar continuidade, em uma empresa educacional familiar, ao seu legado transformador por meio da educação. Esta não é uma história diferente das de tantas outras pessoas que passam por situações inesperadas e precisam se reinventar quando seu patriarca não está mais presente para tomar decisões. No meu caso, o fato de eu ser de uma pequena cidade do interior de Minas Gerais foi determinante para o resultado de sucesso, pois vivi em um lugar que carecia daquilo que só a educação é capaz de proporcionar: fazer as

¹ Por se tratar de duas narrativas marcadas pela subjetividade e particularidade, optamos em narrá-las em 1ª pessoa.

peças acreditarem nelas mesmas e no seu poder de realização. Essa é minha maior força, é a marca da minha liderança.

Um aspecto central da minha liderança, sendo um pilar que criei dentro da empresa, é a cultura organizacional. A instituição se destaca pela promoção contínua de valores como qualidade, pertencimento, inovação, conexão, expansão e celebração, que permeiam o cotidiano da nossa comunidade. Esse ambiente cultiva profissionais altamente qualificados, movidos pela paixão por pessoas e pelo desejo de entregar excelência, trabalhando com entusiasmo, amor e um sentido profundo de fazer parte de um legado significativo.

Essa transformação de dentro para fora é crucial. Quando cada colaborador, seja professor ou corpo técnico administrativo, compreende que seu comportamento influencia diretamente os alunos, refletindo em suas atitudes no mercado de trabalho e na vida, a verdadeira “magia” da educação acontece. Na nossa empresa, a educação vai além da sala de aula e da interação entre professor e aluno; ela envolve a criação de um ambiente propício ao desenvolvimento pleno, inspirado por modelos e mentorias que convertem sonhos em realidades.



Todo o movimento interno de disseminação da cultura Trivento e da formação dos seus colaboradores, incluindo professores, coordenadores de cursos e alta gestão, chamados carinhosamente de sonhadores, é espelhado no modelo acadêmico que segue a mesma identidade. Há coerência entre o acolhimento e atendimento do time administrativo e o que acontece dentro das salas de aula e nos ambientes acadêmicos das três instituições que compõem a empresa. Mesmo

cada uma estando localizada em diferentes lugares do país (Região do Xingu e Transamazônica em Altamira, PA; Região Industrial no Vale do Paraíba em Lorena, SP; Região Mineradora e dos Inconfidentes em Itabirito, MG), a cultura da Trivento é mantida viva e se alinha à cultura de cada cidade.

O que norteia a tomada de decisões da liderança e as atividades do dia a dia são, principalmente, a atenção e a escuta sobre o sonho do aluno, de modo que ele se apoie nas instituições para realizá-lo, seja no mercado de trabalho ou como empreendedor. Outros direcionadores das ações estão em: cultivar o olhar e a busca de soluções dos problemas das regiões onde as instituições estão inseridas; mobilizar e unir as *hard* e as *soft skills* como diferencial na proposta de soluções inovadoras; e desenvolver o protagonismo para a condução da própria vida. Todos esses elementos, que pautam da estratégia à execução, são os pilares para o desenvolvimento econômico, social, educacional e cultural de uma região, exatamente o que a comunidade necessita e deseja.



No aspecto organizacional, incentivo a todos, sem distinção de gênero, a buscarem seu crescimento e sua evolução profissional, e para isto desenvolvemos diversas ações. Por exemplo, foi criada uma rede de apoio e mentoria para incentivar a liderança, o trabalho em equipe e a equidade de oportunidades dentro dos mais diversos níveis de trabalho. Busco soluções inovadoras para os mais distintos desafios institucionais, impulsionando mudanças estruturais, culturais e acadêmicas. Com os meus líderes, a eficiência administrativa, financeira e acadêmica faz parte de um grande pilar, com foco na transparência, na sustentabilidade e no crescimento da empresa. Mas há muito espaço para escuta ativa e participação da comunidade acadêmica nas decisões institucionais. Dentro da minha gestão, valorizo o equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Acredito que mulheres na liderança universitária não apenas

quebram barreiras, mas também transformam a gestão acadêmica com soluções inovadoras, equitativas e eficazes.

No contexto do Programa de Desenvolvimento Institucional (PDI), com a inovação acadêmica e a gestão universitária, promovemos parcerias estratégicas com empresas e instituições para fortalecer as faculdades, cada uma com sua característica, e ampliar oportunidades para alunos e professores. Há programas de internacionalização para ampliar a nossa presença no cenário global e criamos diversas iniciativas voltadas ao desenvolvimento comunitário, conectando a instituição à sociedade. Temos um olhar “glocal”, ou seja, o global com o local, além da preocupação com a sustentabilidade ambiental, onde implementamos políticas sustentáveis como redução do desperdício, incentivo à pesquisa ambiental e gestão responsável dos recursos.

Esta abordagem única, que coloca a valorização das pessoas e o desenvolvimento regional no centro da estratégia, tem se mostrado excepcionalmente bem-sucedida. No ano de 2023, a Trivento registrou o impressionante crescimento de 86% em relação ao ano anterior, um testemunho eloquente do valor percebido em suas iniciativas e impacto. A taxa de retenção de 95% sublinha a eficácia das suas práticas pedagógicas e a relevância da sua abordagem junto aos estudantes.



Outro eixo central no modelo educacional da Trivento é a trabalhabilidade, concretizada por práticas inovadoras como a “Conexão com o Futuro”, uma unidade curricular que foca no desenvolvimento de competências sócio emocionais, em linha com as demandas contemporâneas do mercado de trabalho. Inspirada nas discussões do Fórum Econômico Mundial, ela consiste em selecionar, cuidadosamente, as *soft skills* a serem desenvolvidas, contando com a colaboração de especialistas para curadoria e interação direta com os

estudantes. “Os temas abordados nesta disciplina são de extrema importância para o nosso desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissionalmente. Hoje em dia, a habilidade de pensar de maneira criativa e agir com espírito empreendedor é essencial”, sintetiza uma aluna da Faculdade Serra Dourada, de Lorena.

Já as Experiências Aplicadas consistem em projetos integradores entregues a cada semestre. Elas também reforçam a trabalhabilidade ao promoverem o encontro da teoria com a prática por meio da solução de problemas reais apresentados por empresas “madrinhas” e comunidades locais. Esses projetos culminam no evento *Experience*, uma oportunidade para os estudantes apresentarem suas soluções e receberem *feedback* direto de representantes do governo, do setor empresarial e da comunidade. Neste exemplo, destaco a importância da cultura organizacional, da valorização das pessoas, da inovação pedagógica e da conexão com o mundo do trabalho para que as instituições de ensino contribuam, significativamente, para a trabalhabilidade dos seus estudantes, enquanto geram impacto social positivo em suas comunidades, principalmente nos interiores do Brasil.



Diante dessas abordagens de trabalho, de gestão e de liderança, com foco na busca incessante pelo conhecimento e pela colaboração, acredito muito que mulheres na liderança universitária não apenas quebram barreiras, mas também transformam a gestão acadêmica com soluções inovadoras, equitativas e eficazes.

Um aspecto muito importante e que preciso abordar diz respeito aos cargos ocupados fora da empresa, graças à minha competência e ao conhecimento adquirido ao longo de mais de 25 anos de gestão. A liderança em entidades representativas, como a Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), e a participação em

conselhos de administração de diversas empresas, em comitês acadêmicos e de inovação e, em especial, no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Sustentável da República do Brasil, o Conselho, representando a educação superior brasileira, foram divisores de águas na minha vida profissional.

A conquista desses espaços, que são muito desafiadores no dia a dia, mas, ao mesmo tempo, criam oportunidades, serve de exemplo para que cada vez mais mulheres se inspirem e se integrem, inclusive nos ambientes políticos. Para mim, eles contribuem na busca por uma visão global e, principalmente, para atitudes e tomadas de decisões voltadas para a inteligência emocional e estratégia. Muitas vezes, enfrento resistência implícita e, constantemente, preciso provar competência, mas todos os dias transformo desafios em oportunidades, e cada vez me destaco e me supero mais.

Por fim, quero finalizar minha contribuição para este livro, que muito me honra integrar, destacando que a minha trajetória de vida até aqui reflete a importância da liderança feminina não apenas como uma conquista individual, mas um marco de mudança estrutural. Acredito totalmente que a força da mulher está na sua capacidade de enfrentar desafios com inteligência emocional, resiliência e visão estratégica. Liderar não apenas com autoridade, mas com empatia, inspirando mudanças e abrindo caminhos para outras mulheres. E o mais importante: estar onde quero estar e preciso estar, para desenvolver, cada vez mais, o meu projeto de vida, que é transformar toda uma sociedade por meio da educação.

3.2 BEATRIZ ECKERT-HOFF: MULHER, LÍDER E EXECUTIVA/ACADÊMICA

Minha história é, em sua essência, assim como a da Débora Guerra, uma narrativa de ousadia e determinação, marcada por superações e conquistas. Meu percurso do feminino na liderança remonta às minhas origens, pois atribuo grande parte do talento de gestão e liderança às experiências vividas na infância.

Nasci em uma colônia rural, de ascendência alemã — o que, na época, poderia ser considerado um núcleo étnico germânico —, fundada no final

do século XIX por imigrantes que fugiram da pobreza europeia para encontrá-la novamente nas terras virgens do Rio Grande do Sul e, na geração seguinte, nas terras virgens no oeste de Santa Catarina, onde nasci. Minha língua materna foi o alemão — o português foi falado e corretamente aprendido depois, na escola e no mundo social do lado de fora do lar. Nessa relação de línguas e culturas singulares, sucedeu-se uma educação e uma constituição subjetiva/identitária próprias.

Assim como a Débora, minha história também é marcada pela perda do pai; no meu caso, porém, aos nove anos de idade. Perder meu pai tão nova mudou meu mundo. Minha mãe, viúva e com cinco filhos, deixou nossa casa para morar na dos seus pais — meus avós. Como segunda filha mais velha (e primeira filha mulher), sempre me senti responsável, desde pequena, por ajudar minha mãe a cuidar de tudo e de todos. Os afazeres da vida na roça eram parte da rotina diária, desde minhas primeiras memórias: ordenhar, auxiliar na lavoura, executar as tarefas domésticas e cuidar dos irmãos.

É impossível, para mim, não reconhecer o impacto disso na construção de uma ética individual de valores associados ao trabalho, à família, ao cultivo da terra, à riqueza da vida simples, ao conhecimento e à palavra. Mas, para além disso, também reconheço ali o embrião de algo essencial relacionado à gestão: dentro da lógica de subsistência da roça, a necessidade de planejar-executar-acompanhar-avaliar, traçando cada passo a fim de que nada (ou pouco) nos faltasse, era fundamental.



Tive no meu avô materno — homem que teve pouco estudo formal, mas de grande capacidade intelectual, curiosidade e carisma — um primeiro exemplo de gestor. Ele percebeu em mim uma fagulha da mesma curiosidade intelectual que o movia, e tratou de alimentar essa chama, não a despeito de eu ser “menina”, mas, talvez, justamente pelo contrário: por já naquela época enxergar a potência de quem aquela menina poderia vir a ser como mulher. Apregoo à cultura, à simplicidade material dos meus primeiros anos de vida e ao meu seio familiar a origem da resiliência, da curiosidade pelo saber, da busca por excelência em tudo e do prazer na e pela gestão, que marcaram, e ainda marcam, a minha vida pessoal e profissional.



Foi meu avô quem me mostrou o prazer da leitura. Fui alfabetizada antes mesmo de entrar na escola por um homem que cursou apenas dois anos de ensino fundamental, em alemão, mas que mergulhava com prazer em qualquer tipo de material impresso — de manuais de instrução a livros didáticos, jornais e romances (destes, os mais marcantes para mim, foram os de Érico Veríssimo). Ensinou-me pelo exemplo de desfrutar da leitura, mais do que pela capacidade de ensinar de

fato. Guiou-me de forma cambaleante, mas determinada, no decifrar das sílabas e vogais, acredito que muito pelo prazer de, finalmente, ter encontrado companhia para o seu interesse natural pelas letras.

Na escola, onde algumas crianças sabiam apenas o alemão e outras apenas o português, me tornei rapidamente a “mão direita” dos meus professores, ajudando meus colegas a navegarem naquela pequena Torre de Babel da colônia. Instituí para mim, desde cedo, o dever de

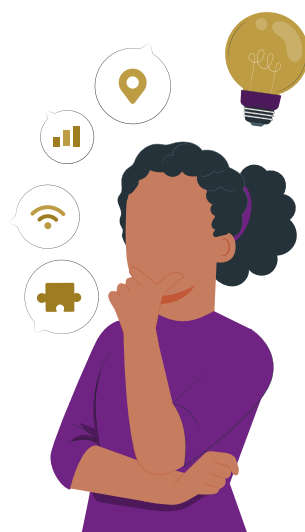
estudar e ser a melhor aluna, talvez pelo peso da responsabilidade informal na escola, talvez para impressionar meu avô ou talvez por uma gana individual com a qual tive a sorte de nascer.

Fato é que nesse movimento das minhas posições-sujeito, entre aluna, colega de sala, monitora informal de turma e cúmplice de leitura de meu avô, a opção profissional — na verdade minha opção de vida — caminhou naturalmente para a educação. Ali estaria meu futuro, meu lugar de vida, meu escape para o mundo para além da roça. É e sempre foi a minha vocação e o meu chamado. Há de ser o meu legado.

Meu ingresso profissional formal na educação se deu aos 17 anos de idade, então aluna do 3º ano magistério. Foi quando a secretária de Educação do município, juntamente com a diretora do colégio, me chamou para assumir uma escola municipal rural que integrava as quatro primeiras séries em uma única classe. Novamente, alunos analfabetos, muitas vezes falantes apenas do alemão: de monitora mirim para professora, ainda na Torre de Babel.

Assim que passei no concurso para a rede pública de Santa Catarina, candidatei-me a diretora de escola – a condução ao cargo se dava por meio da votação dos professores, dos colaboradores, dos pais e dos estudantes. Tive a honra de ser escolhida pela comunidade; e assim se deu a minha entrada no mundo da gestão e liderança educacional.

Iniciei um trabalho significativo de transformação da escola, tanto em termos pedagógicos como em relação ao clima organizacional, agregando todos em torno do mesmo propósito: o de formar com qualidade os nossos alunos e alcançar os melhores resultados entre as escolas do estado. Creio ter sido bem-sucedida, visto que após quatro anos de trabalho foi o apoio de um movimento de pais, professores e estudantes que garantiu minha renomeação ao cargo, frente à oposição municipal relacionada à exigência de filiação político-partidária da qual me recusei a participar.



Foi também esse movimento de apoio comunitário que chamou a atenção dos meus dirigentes estaduais e de colegas diretores, me permitindo relatar a eles o “case de transformação” da escola. Disso veio a convocação, pela Secretaria do Estado da Educação, para compor a comissão de estudos/escrita dos Parâmetros Curriculares do Estado de Santa Catarina, o que desencadeou no meu ingresso no *stricto sensu*, cursado na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

Fazer o mestrado significava mais do que deixar a minha cidade e migrar para o Rio Grande do Sul. Significava abrir mão do apoio familiar e me mudar para um lugar onde não conhecia absolutamente ninguém; deixar para trás um concurso público do estado de Santa Catarina; e enfrentar o desafio de criar sozinha dois filhos pequenos (eles tinham acabado de perder o pai) em uma cidade infinitamente maior do que a minha de origem, de cerca de 11 mil habitantes. Este foi, sem dúvida, meu maior desafio e ato de coragem: sair do ninho.

Ainda durante o mestrado, ingressei no doutorado na Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), sendo necessária outra mudança radical: novamente o deslocamento para uma cidade maior, para outro estado e, para majorar a sabedoria da mulher-mãe-doutoranda-profissional, com

dois filhos entrando na adolescência. Durante o doutorado, encarei outra vivência para lá de radical: fazer um doutorado-sanduíche em Portugal levando meus dois filhos comigo, sem imaginar os desafios que enfrentaríamos para nos firmarmos, como estrangeiros, em terras outras. Rememorar isso é, para mim, um exercício de reflexão sobre os limites fronteiriços entre alguns dos elementos universais da experiência humana feminina: ousadia, coragem, inocência, resiliência, vocação,



destino. Sim, por vezes parece difícil distinguir um do outro... Fato é que tolo é aquele que duvida da força da mulher e da sua capacidade de suportar, perseverar, conquistar e vencer!

Em Campinas (SP), ingressei de imediato na educação superior, em 2000. Inicialmente, como coordenadora de curso, depois como pró-reitora de graduação e de pós-graduação, posteriormente como diretora acadêmica e, finalmente, como reitora.

Das experiências de sucesso destaco a liderança do Centro Universitário UDF, localizado em Brasília (DF), onde em 2012 iniciei uma jornada que se crava na minha história e na minha memória como um dos maiores desafios da minha vida profissional. Mais uma vez, precisei me mudar para uma cidade maior, para outro “mundo”, e me tornei a primeira mulher a assumir a reitoria do UDF, instituição que já pertencia à Cruzeiro do Sul Educacional e que foi fundada em 1967. Àquela altura, meus filhos já estavam inseridos em suas próprias jornadas universitárias: um cursando Direito na PUC e o outro Medicina na USP.



É fundamental esclarecer que a UDF foi a primeira instituição privada de educação superior do Distrito Federal, sendo consagrada por sua tradição e excelência. Ela nasceu na poeira do cerrado e se enraizou e se aculturou junto com a construção da capital federal. Porém, entre 2006 e 2012 passou por dificuldades, enfrentando problemas de gestão, alto índice de evasão, entre outros.

Contudo, antes de detalhar essa gestão, creio que é válido expor as experiências que tive em paralelo, durante os anos que passei em Brasília. Fui membro do Conselho Superior da Fundação de Apoio à Pesquisa do

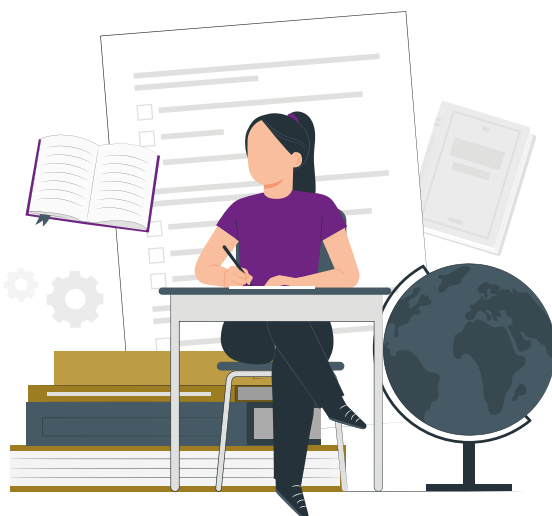
Distrito Federal (FAPDF), conselheira titular do Fórum Nacional de Educação (FNE), suplente da diretoria do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos Particulares de Ensino Superior do Distrito Federal (Sindepes/DF) e conselheira do Conselho Superior da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Atualmente, ainda sou membro do Conselho Curador da Fundação Nacional de Desenvolvimento do Ensino Superior Particular (Funadesp), do Conselho Consultivo do Sindicato das Entidades Mantenedoras (Semesp) e do Fórum de Gestão do Ensino Superior (Forges), com sede em Portugal. Além desses, destaco a minha inserção no Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB), o qual presidi na gestão 2022-2023. O CRUB foi instituído em 1967 e quase sempre foi presidido por homens. Tive a honra de ser a segunda mulher presidente e a primeira do segmento de IES particulares. Essa gestão me levou a transitar mais fortemente, até mesmo com pautas propositivas, em diversos órgãos de Brasília, como o Ministério da Educação (MEC), o Conselho Nacional de Educação (CNE), a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), entre outros.



Transitar nesses espaços me empoderou de competências para uma gestão e liderança ainda mais seguras e possibilitou uma visão ampliada sobre a educação no país, sobre o ensino, a pesquisa e a gestão, em suas diversas facetas político-administrativas, além de ter me proporcionado o privilégio de desenvolver uma forte rede de contatos com lideranças do setor educacional e com as boas práticas do setor.

Para além da minha história de vida e singularidades da trajetória profissional, também devo minhas competências como gestora ao exemplo de algumas (diversas) figuras que me inspiram e motivam. Limito-me aqui a citar quatro: uma, já descrevi acima, é o meu avô materno; outra, à distância, é a ex-chanceler alemã Angela Merkel; e as outras duas são próximas ao meu percurso profissional: professor Hermes Figueiredo e professor Renato Padovese.

Merkel por ter sido uma força feminina à frente de uma potência mundial, com uma liderança de mais de 16 anos, ocupando o lugar de poder sem se deixar deslumbrar pelo mesmo, sabendo preservar sua vida íntima e conjugando uma capacidade de análise e de escuta singulares. Trata-se de um exemplo de resiliência e de força sem perder a suavidade, o toque leve tão importante e frequentemente ignorado na liderança e na gestão, seja em qual for o setor.



O professor Hermes Figueiredo (*in memoriam*), com quem tive o prazer de estar em muitos momentos em Brasília, foi quem me abriu as portas para o veio das relações institucionais. Grande líder que, por meio da simplicidade, do olhar aguçado e ouvir atento, do respeito genuíno pelos alunos, colaboradores, professores e demais mantenedores, construiu (juntamente com seus sócios) uma das maiores instituições educacionais do Brasil.

E o professor Renato Padovese, apoiador inicial da minha trajetória no UDF, exemplo de liderança pela inteligência e perspicácia únicas, que segue me inspirando e reforçando a minha convicção de que acreditar e confiar nos professores e nos gestores os empodera com autonomia e

segurança, de modo que a colheita do trabalho plantado seja abundante e enriquecedora.

Encerrado o resumo sobre minha trajetória e formação como gestora e figura feminina na liderança do setor educacional, retorno ao UDF — considerado um “case de sucesso” dentro do grupo Cruzeiro do Sul Educacional. Com muito orgulho, pode-se atestar que a minha gestão à frente da reitoria do UDF foi marcada por transformações exponenciais e por trazer a IES de volta ao topo.

Passamos de 5.600 estudantes (em 2012) para mais de 19.000 (em 2024), isso somente na graduação presencial. Tivemos crescimento também na pós-graduação, em cursos *lato sensu* e em cursos livres, bem como na educação a distância (EAD). De 12 cursos de graduação presencial passamos para 48 cursos. Diante desse crescimento, fizemos uma ampliação na infraestrutura de 40 salas de aula, diversos laboratórios e clínicas, auditório, espaços de convivência e reformamos toda a parte antiga do edifício sede, oferecendo um estilo moderno e acolhedor aos nossos estudantes.

Quando cheguei ao UDF, em 2012, o subsolo da IES era alugado para a Polícia Rodoviária Federal (PRF) para a oferta de cursos de capacitação. Com a expansão, o subsolo logo se transformou em salas de aula bem equipadas e arejadas e com belíssimas clínicas-escola dos cursos da saúde, que tiveram um crescimento exponencial no número de estudantes, sendo que Enfermagem chegou a mais de 3 mil alunos.

Entre os vários projetos inovadores, destaco a construção de uma clínica-escola integrada, aberta às práticas de todos os cursos da saúde, com foco na aprendizagem direcionada ao cuidado da saúde integral dos pacientes. Todos os laboratórios foram montados com equipamentos de última geração, sendo apontados pelo MEC como exemplo de excelência de IES privada. Também realizamos uma reforma na biblioteca, tornando-a moderna e acolhedora, sendo hoje uma das melhores bibliotecas do Distrito Federal, inclusive aberta ao público externo.

Entre as várias ações e projetos idealizados no sentido de cuidar da jornada do estudante desde antes do seu ingresso até os egressos, cito

dois que foram implementados logo que cheguei ao UDF, ainda em 2013: o Setor de Ingressantes e Análise Curricular, com o objetivo de tornar célere e segura a entrada dos estudantes por transferência e segunda graduação; e a Central de Estágios e Carreiras, criada para otimizar a operacionalização dos estágios e aproximar os estudantes do mercado de trabalho. Projetos organizados pela Central, a exemplo do Inter Estágios UDF e da Gamificação nos Estágios, foram ganhadores de prêmios. Desde 2016, o UDF está entre os principais ganhadores do Prêmio IEL de Estágios, já tendo conquistado, por duas vezes, o prêmio nacional.

Esses são alguns exemplos de que a minha liderança sempre foi movida por protagonismo (junto às minhas equipes e áreas envolvidas) e por projetos inovadores. Com o advento do pós-pandemia, acompanhado de avanços tecnológicos como a digitalização e a inteligência artificial generativa (GenAI), caminhamos rapidamente para modernizar e implementar ações e um modelo acadêmico para a formação de competências, habilidades e atitudes que conduzam a jornada do estudante à formação humanizada e ao mundo do trabalho.

Passamos de um conceito 3 para o conceito 5 em avaliações. Elevamos as notas do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade) e do Conceito Preliminar de Curso (CPC) em todas as graduações. Institucionalizamos a pesquisa com projetos de iniciação científica e tecnológica e com fomento interno e externo (Embrapa, FAPDF, Capes, CNPq e empresas privadas). No âmbito da pesquisa, realizamos vários eventos, com destaque para o Congresso Anual de Pesquisa e Iniciação Científica, com comunicações e pôsteres, com avaliação de pesquisadores CNPq, envolvendo alunos de todos os cursos. Os resultados das pesquisas passaram a ser publicados nas diversas revistas acadêmicas que foram criadas em todas as áreas, assim como os Cadernos de Estágio, Cadernos de Extensão e Cadernos de Internacionalização.



Com um modelo acadêmico diferenciado e inovador, conseguimos crescer nos cursos de licenciaturas presenciais, o que nos rendeu inúmeras bolsas do Programa Institucional de Bolsa de Iniciação à Docência (PIBID) e Residência Pedagógica da Capes. Fomos premiados como uma das IES com o melhor programa de formação de professores.

Nas ações extensionistas, mesmo antes da curricularização da extensão, tivemos destaque com diversos projetos e ações, via editais internos e parcerias externas, tendo criado o projeto UP Social, vinculado ao espaço Conecta UDF. Nele são trabalhados aspectos como empreendedorismo, inovação, responsabilidade social e metodologias disruptivas. Conquistamos, todos os anos, o Selo ABMES de Responsabilidade Social pelas ações e projetos sociais, além dos gigantescos atendimentos ofertados à comunidade por meio das nossas clínicas e núcleos de prática jurídica.



O *stricto sensu* nasceu do curso de graduação em Direito, nosso carro-chefe. Em seu primeiro quadriênio, o mestrado já galgou o conceito 4, resultando na aprovação do doutorado. Trata-se de um curso jovem, porém maduro e com inúmeros diferenciais de qualidade. Conta com professores ministros, desembargadores, procuradores e advogados, evidenciando uma plúrima composição, com destaque para o ministro Dr. Maurício Godinho Delgado, atual vice-presidente do Tribunal Superior

do Trabalho (TST). Docente decano do programa, ele é doutrinador e está entre os 20 maiores juristas do Brasil, considerando todas as áreas, com mais de 10 mil citações no Google Acadêmico.

Por seus diferenciais, o programa atrai estudantes do Distrito Federal e de vários outros estados brasileiros. Uma das formas de incentivo à pesquisa e difusão do conhecimento foi a criação da Revista Direito das Relações Sociais e Trabalhistas, com conceito Qualis. Também merece destaque a Rede Internacional Universitária (Riupe), em parceria com a

Universidade de São Paulo (USP) e a Universidade de Fortaleza (Unifor). Em relação à internacionalização, o UDF ganhou destaque ao se associar à Associação Brasileira de Educação Internacional (Faubai) e firmar parcerias com inúmeras universidades estrangeiras.

Como não poderia ser diferente, todo esse avanço se deu com uma liderança atenta ao cuidado com as pessoas. Nessa linha, institucionalizamos o Centro de Formação de Professores, o CEFPROF, para cuidar da formação continuada dos docentes de todos os cursos e dar a eles apoio didático-pedagógico diuturnamente. Criamos também o Programa Qualidade de Vida no Trabalho, tendo o projeto Mais Vida UDF como destaque, com atendimento e acompanhamento contínuo da saúde física e mental dos colaboradores e professores.

Além do sucesso e do crescimento relativos a cursos; quantidade de estudantes; conceitos de avaliação MEC; ações e projetos de ensino, pesquisa e extensão; internacionalização; empreendedorismo; jornada do estudante; e formação de professores e colaboradores, a instituição também teve, obviamente, sucesso em outros números. Durante os anos em que estive à frente da liderança do UDF, este teve o maior EBITDA² entre as IES que integram a Cruzeiro do Sul Educacional, corroborando que qualidade e eficiência podem e devem andar juntas na educação superior.

Diante desse “case de sucesso” (assim reconhecido no grupo), a pergunta que fica é: a que se deve essa reviravolta transformacional de crescimento e inovação, reconhecida pelas co-



² Sigla em inglês para *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* que, em português, significa Lucro Antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização.

munidades interna e externa? Posso afirmar que algumas questões centrais que marcaram a minha liderança no UDF foram: “traçar um lugar de proximidade”, “me fazer e estar presente”, “constante escuta ativa”, “sensibilidade com as pessoas”, “trabalhar com profissionalismo e paixão”, “engajar todos em torno do propósito”, “valorizar e destacar a memória institucional, sua identidade, sua história cultural e seus princípios e valores”.

Como líder mulher na educação, sempre atuei para ser legitimada como uma liderança a ser seguida e uma autoridade respeitada, que inspira, envolve, agrega, e não como uma liderança a que todos obedecem. Por isso, minha gestão é marcada pelo trabalho colaborativo, em equipe. Sempre primei pela agilidade de organização e liderança na montagem da equipe, pela capacidade de juntar pessoas competentes para discutir, trabalhar e galgar o posto desejado e por engajar todos em torno de um propósito. Saber equilibrar tudo isso com muita qualidade e eficiência sempre foi a tônica de meu trabalho.



Tenho como premissa cercar-me dos melhores, empoderar as pessoas e desafiá-las a darem o seu melhor. No UDF, a questão central foi, e continua sendo, que as pessoas são movidas pelo profissionalismo e pela paixão. Desenvolvemos nestes anos uma liderança que agrega todos em torno dos propósitos, com um trabalho sério, comprometido e envolvente, com habilidade para gestão de pessoas ao lado da gestão financeira, com sustentabilidade.

O caso de sucesso do UDF me ascendeu a um posto executivo na diretoria executiva da Cruzeiro do Sul Educacional: o de vice-presidente de Excelência Acadêmica e Institucional, que se impõe como mais um grande desafio e imensa responsabilidade. Vale mencionar que em abril de 2025 completei um ano no cargo e sou a única mulher executiva da diretoria, entre oito executivos homens. Uma nova trajetória se desenha, o que muito me orgulha.

Toda essa minha caminhada me mostrou que liderar é uma arte: é a arte de pensar, de planejar, de decidir, de agir; é a arte de fazer acontecer, obter resultados (Motta, 2004). E toda essa arte se faz com pessoas. Nesse sentido, enalteço Michael Crow (reitor da Universidade do Arizona, nos Estados Unidos) quando diz que gestores e líderes da educação superior precisam de um conjunto de habilidades: a de um acadêmico, a de um político e a de um empreendedor. De um acadêmico, porque ali está a essência e o coração de uma instituição de educação; a de um político no sentido de cidadania, considerando também as relações simbólicas e imaginárias que entram em jogo em toda relação humana; e a de um empreendedor porque, como líderes e gestores, independentemente da condição, somos também empreendedores do negócio (Bolman e Gallos, 2011).

3.3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As narrativas aqui apresentadas mostram, respeitadas as diferenças e as proximidades das duas histórias, a força feminina na liderança da educação superior. Vê-se, em ambas, o arquétipo feminino que expressa o bom senso e o equilíbrio e reflete a força e a potência nas decisões. Isso nos remete aos gregos, que entendem que todo ser humano precisa potencializar o seu arquétipo feminino. Somos racionalidade, somos técnica, somos prática. Mas somos ponderação, somos flexibilidade, somos sensibilidade.

O lugar do afeto não é um lugar onde a razão não penetra. Pelo contrário, é onde a razão também está. E o eixo da nossa liderança está exatamente nesse equilíbrio, razão e sentimento, com o cuidado da percepção do outro – o que constitui uma gestão humanizada. Nós, duas mulheres na liderança de alta gestão, temos conseguido mostrar isso: gestão com virtudes da isonomia, da imparcialidade, da ponderação (assumimos riscos e ponderamos). Conseguimos potencializar e empoderar o outro, o que nos fortalece como lideranças.

Nós, Débora e Beatriz, temos esse arquétipo extremamente potencializado e jamais nos deixamos corromper. Primamos pelo equilíbrio, com a sabedoria de uma liderança bonita, leve e ao mesmo tempo forte, próxima, séria, comprometida, ousada, presente e sensível. Somos muito, muito

preocupadas com a formação e com o caráter, sempre com o olhar direcionado para equilibrar excelência e eficiência à frente da gestão de nossas empresas/instituições. E essa é a grande conquista que nós, mulheres em cargos de liderança, temos conseguido evidenciar.

Há inúmeros outros exemplos de forças femininas em cargos de alta gestão no setor de educação, mas há ainda muito a se fazer em termos de políticas públicas para alcançarmos a equidade de gênero, dada a sociedade desigual em que vivemos. Para uma reflexão neste sentido, trazemos as palavras de Lemos (2021):

“Embora as ações afirmativas, isoladamente, sejam insuficientes para alterar uma sociedade secularmente patriarcal, o caminho a ser trilhado para a redução das desigualdades exige a implementação de políticas públicas voltadas a dar efetividade ao compromisso de promoção da igualdade de gênero e de não discriminação insculpidos na matriz constitucional de 1988” (p. 373).

Cada mulher que ocupa uma posição de liderança não apenas reforça sua própria trajetória, mas redefine padrões e amplia possibilidades para as próximas gerações. A liderança feminina é, portanto, um símbolo de transformação, inovação e equilíbrio, provando que a verdadeira força não está na imposição, mas na capacidade de inspirar, empoderar e construir um futuro mais inclusivo e sustentável.



Para finalizar, faz-se mister lembrar – retomando à poesia de Simone de Beauvoir que epigrafa este capítulo, o qual tivemos a honra e a grata satisfação de compor – que *“mesmo com toda libertação feminina, essa grande ‘paciência’ que nos caracteriza não deve nunca acabar”*. Portanto, é preciso que continuemos a lutar por mais espaços em cargos de alta liderança e por políticas públicas de equidade de gênero, evidenciando sempre que mulheres líderes têm *“uma riqueza de infinitos alcances que aumenta os poderes de paz do Universo”*.



CAPÍTULO 4



A PRESENÇA DA MULHER NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Lúcia Teixeira

Por que não?

Grande parte da minha vida está ligada à gestão na área educacional do Complexo Santa Cecília (colégio e universidade), em Santos (SP), muito antes de chegar à presidência do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp). Sempre assumi tarefas sem sentir preconceitos ou olhares atravessados (se havia, não chegaram a ser importantes para mim). Acredito que tive muita sorte, o que nem sempre é a realidade nas empresas, tanto privadas quanto públicas. Talvez essa sorte esteja ligada aos valores e à segurança transmitidos pelos meus pais.

Por isso, ao testemunhar algumas instituições e empresas apostando na liderança feminina para impulsionar seus negócios, não me surpreendo. Torço para que elas e tantas outras consigam transformar o cenário profissional ainda desfavorável para as mulheres. Minha voz nunca foi tolhida. Desde cedo, aprendi a conquistá-la com muito estudo e dedicação. Mas não trilhei esse caminho sozinha; ele foi construído com desafios, incentivos e a presença de minha família, e de homens e mulheres que estiveram ao meu lado. Minha vontade de aprender e evoluir sempre foi acompanhada pela valorização de todos que trabalharam e trabalham comigo na Unisantia, uma instituição de educação superior (IES) privada com caráter público.

No Semesp, essa trajetória se repetiu. Integrando por vários anos a diretoria, fui a primeira mulher eleita e reeleita por unanimidade, acolhida com carinho e respeito. Formamos uma diretoria coesa, diversa e representativa, e uma equipe com a qual somamos forças, valorizando a competência de cada pessoa.

Vi nos olhares dos meus colegas a esperança de quem deseja contribuir para o crescimento e o aprimoramento do ensino superior em São Paulo e no país. Em tempos de transformação histórica, nossa responsabilidade cresce, assim como nosso papel em questões institucionais e políticas. Buscamos constantemente aperfeiçoar os serviços prestados e a orientação especializada oferecida aos associados do Semesp, uma das principais entidades representativas do setor na América Latina.



Contar com um time de diretores e profissionais altamente dedicados e com elevado grau de comprometimento tem sido fundamental para o prestígio da instituição. Em nossa essência, carregamos o desejo de tornar a educação acessível a todos, em qualquer lugar e a qualquer momento. A democratização do conhecimento é essencial para evitar que muitos jovens sejam marginalizados desse processo.

A educação sempre terá desafios, e o maior deles é garantir o acesso a um ensino superior de qualidade. Sei que quando eu deixar a presidência um homem ou uma mulher dará continuidade a esse legado. Nessa trajetória de futuro, a tecnologia será uma grande aliada, pois não faz distinção de raça, credo, gênero ou cor.

A educação digital abre caminhos para um modelo híbrido, multicanal e multimodal, combinando ensino presencial e on-line, utilizando diferentes mídias e formatos. Em todos os processos, é essencial que a educação para a cidadania esteja presente em todos os níveis, formando indivíduos preparados para um mundo cada vez mais interconectado e tecnologicamente avançado.

Aprendi muito cedo que o aperfeiçoamento profissional e humano não tem gênero. Tem dedicação, estudo constante e conquista. Confio na troca, na transformação e na busca de novos caminhos para conseguir uma visão mais ampla na completude de todos os seres. Nos últimos anos, temos acompanhado o crescimento da participação feminina em cargos de liderança na área da educação superior, refletindo uma realidade na qual acredito muito: homens e mulheres estão aprendendo a compartilhar, a confiar, a trabalhar em equipe e a respeitar um ao outro.

Superar o estigma em torno das mulheres líderes exige uma mudança profunda na forma como enxergamos poder, competência e gênero. É necessário quebrar a ideia de que sucesso na liderança se restringe a modelos masculinos. Precisamos de mais visibilidade para diferentes estilos, que valorizem não apenas resultados, mas o impacto humano nas organizações.

Além disso, o papel dos homens nesse processo de mudança é fundamental. Homens que lideram com empatia e colaboração devem ser exaltados tanto quanto as mulheres que o fazem, pois é essa simbiose entre os gêneros que fortalecerá as instituições e corporações.

As mulheres não precisam se adequar a nenhum padrão específico para liderar. A diversidade nasce da multiplicidade de trajetórias. Quanto mais celebrarmos as diferenças, mais fortes seremos como sociedade, para que mais mulheres superem os desafios estruturais que enfrentam no mercado de trabalho. Empresas e instituições precisam ir além da diversidade nos números e investir em políticas de inclusão, retenção de talentos e reconhecimento também das lideranças femininas.



No futuro, estima-se que 70% das profissões serão de novas carreiras, e que muitas das atuais se tornarão obsoletas. Se as mulheres não estudarem carreiras que terão grande demanda no futuro, elas estão perdendo as possibilidades de poder.

As mulheres se envolverão completamente nas áreas digitais se os homens também se ocuparem de carreiras que cuidam de pessoas. Caso contrário, não conseguiremos o equilíbrio e a igualdade.

As mulheres já provaram sua competência em todas as áreas do conhecimento. E avançam na tecnologia. Isso acontece em outros países também, conforme relatório da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). Fatores como progressão de carreira, natureza do trabalho (ainda que dentro de um mesmo setor), tipos de contrato e vida familiar podem ter influência nesta injustificável disparidade de gênero, a ser superada. Por outro lado, no Brasil, a taxa de emprego das mulheres aumenta consideravelmente com escolaridade superior.

A educação é um dos pilares fundamentais para o desenvolvimento de qualquer nação, e ter mulheres à frente de reitorias, direções de escolas e posições em órgãos governamentais é garantia para construir um futuro mais inclusivo e justo. Mulheres brasileiras ocupam 38,8% dos postos de gerência. O país só está atrás da Rússia e dos Estados Unidos, onde as taxas chegaram a 46,2% e 41,4%, respectivamente, segundo



dados do Banco Mundial, da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco).

A equidade de gênero deve ser prioridade em nossas universidades, e aos poucos caminhamos para conquistas significativas na educação superior brasileira. Por enquanto, a representatividade feminina em cargos de liderança no ensino superior precisa avançar. A participação

das mulheres no total de matrículas no ensino superior do país é muito expressiva. Em 2023, elas representavam 59,2% dos estudantes em cursos de graduação. Porém, apenas 9% das mantenedoras de instituições educacionais são mulheres, e elas ocupam somente 22% dos cargos de reitoras em universidades federais.

Na educação básica, as mulheres predominam nas áreas de docência e gestão. Segundo dados do Censo Escolar 2022, elas compõem 79,2% do corpo docente, com presença marcante na educação infantil (97,2% nas creches e 94,2% na pré-escola). Na gestão da educação básica, 80,7% dos cargos de direção são ocupados por elas.

4.1 DESIGUALDADES

Segundo a Unesco (2024), o investimento em capacitação feminina pode aumentar o PIB global em 10% até 2030. Empresas que apostam na qualificação contínua das mulheres fortalecem seu capital humano e criam ambientes mais acolhedores. Estudo da McKinsey & Company (2023) mostrou que companhias com mais mulheres em cargos de liderança têm 25% mais chances de superar concorrentes em lucratividade.

Dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) demonstram que a porcentagem de mulheres que se formam em cursos de Ciências, Tecnologia, Engenharia e Matemática no Brasil reduziu quase pela metade desde a pandemia de covid-19. Em 2019, 53% das mulheres que ingressaram nesses cursos se formaram, enquanto em 2023 essa proporção caiu para 27%. Se na escola elas não se veem protagonistas, terão mais dificuldades para acreditar em seu potencial de trabalho e liderança.

A disparidade entre a presença feminina no magistério e nos cargos de liderança reflete padrões estruturais de desigualdade. Muitas vezes, a ideia de que a gestão exige características associadas ao "perfil masculino", como firmeza e autoridade, ainda persiste. Além disso, a dupla jornada e a falta de redes de apoio dificultam a ascensão feminina a esses postos.

Mulheres em posição de comando apostam em políticas mais inclusivas e colaborativas, valorizando o diálogo e o bem-estar da comunidade escolar. Isso demonstra como a diversidade nos espaços de poder não é apenas uma questão de representatividade, mas também de melhoria na qualidade da gestão educacional.

As mulheres que alcançam reitorias, presidências e gestão desafiam não apenas as barreiras institucionais, mas também culturais, provando que liderança e sensibilidade podem caminhar juntas. Muitas delas têm sido pioneiras na implementação de políticas inovadoras, como programas de permanência estudantil, incentivo à pesquisa de minorias sub-representadas e ações voltadas para o bem-estar mental na academia.



Essas lideranças femininas mostram que a diversidade no comando não beneficia apenas grupos específicos, mas toda a comunidade acadêmica. Uma gestão que valoriza a inclusão e o diálogo contribui para um ambiente universitário mais democrático e produtivo.

Olhando para o nosso país e para as nações menos desenvolvidas, dados da ONU indicam que o ciclo de transmissão da fome e da miséria só é interrompido quando os desprovidos têm acesso digno à educação, à saúde e ao trabalho. As mulheres têm um papel único e insubstituível para se alcançar esses objetivos. Nos países pobres, elas são responsáveis por cerca de 70% do trabalho que sustenta as famílias e são as provedoras quase exclusivas da assistência às crianças, enfermos e idosos. Além disso, as mulheres representam o principal elo, muitas vezes solitário, de agregação e sobrevivência das famílias.

Ademais, para cada ano adicional de estudo da mãe há uma redução significativa da mortalidade infantil e um aumento expressivo das taxas de escolarização dos filhos.

Contrastando com a relevância do seu papel nas sociedades contemporâneas, todas as mulheres, e principalmente as mais pobres, são, muitas vezes, submetidas a um ciclo de exclusão e violência. No Brasil, elas são a maioria dos trabalhadores informais, com salários inferiores aos dos homens.

Ao longo dos séculos, o papel das mulheres na sociedade passou por profundas transformações. Acompanhando as evoluções sociais, econômicas e científicas, e resistindo ao tradicional modelo de dominação patriarcal, a mulher foi ocupando gradativamente posições de destaque em todas as atividades que eram privilégio dos homens: na política, nos negócios, na ciência, nas artes e na cultura. A conquista desses espaços, porém, não se fez sem grandes dificuldades e desafios.

Foi com a Revolução Industrial que a mulher começou a romper com a condição de responsável pelos cuidados domésticos e passou a trabalhar nas fábricas que surgiram no período. Nesse momento, teve início o processo de emancipação, embora a atividade laboral em uma fábrica não garantisse à mulher uma melhora efetiva de vida, uma vez que sua remuneração era inferior à do homem que exercia a mesma função.



Na educação, o protagonismo feminino se mostrava mais destacado, com a presença da mulher no magistério e mesmo na administração do ensino. O ensino universitário, no entanto, era um privilégio exclusivamente masculino, sendo o acesso das mulheres limitado durante muito tempo. Apenas no final do século 19 e início do século 20 as mulheres começaram a romper com a resistência e o preconceito, e passaram a ingressar no ensino superior como resultado da organização de movimentos sociais por direitos igualitários.

O pioneirismo do ingresso feminino nas universidades havia ocorrido nos Estados Unidos, em 1837, mas com a criação de universidades frequentadas exclusivamente por mulheres. A maioria desses *womens colleges* oferecia, porém, apenas o bacharelado. Poucos mantinham cursos de mestrado, e um número ainda mais reduzido dispunha de cursos de doutorado.

Na Europa, esse processo foi ainda mais tardio. As grandes e tradicionais universidades, como Oxford e Cambridge, só passaram a incluir as mulheres no ensino universitário no século 20, e a presença feminina só se tornou efetiva posteriormente à Primeira Guerra Mundial.

No Brasil, as mulheres só foram autorizadas a frequentar um curso superior em 1879, por Dom Pedro II. Mas o ingresso da primeira aluna em uma universidade só ocorreu em 1887, na Bahia, formando-se pela Faculdade de Medicina. Gradualmente, as mulheres foram cursando o ensino superior, mas sempre com uma presença menos expressiva em relação aos homens. Foi apenas na década de 1970, com a grande expansão proporcionada pela criação de instituições de educação superior privadas em todo o país, é que as mulheres começam a tomar parte de forma expressiva no ensino universitário no Brasil.

4.2 NOVOS TEMPOS

Cada avanço na possibilidade de uma mulher, independentemente da sua origem, se sentir estimulada a acessar o ensino superior para realizar o seu potencial representou uma nova conquista na direção da igualdade. De tal forma que, atualmente, as mulheres são a maioria entre os estudantes universitários e representam uma parcela significativa do

corpo docente das IES, ocupando também posições de destaque na pesquisa acadêmica e em cargos de gestão universitária, embora ainda exista um longo caminho a percorrer.

Além da participação maior entre o alunado, a presença feminina vem aumentando ao longo dos anos. Enquanto o total de matrículas cresceu 55,7%, de 2010 a 2023, as matrículas de mulheres cresceram 61,5%. Esse crescimento maior ampliou a participação das mulheres de 57%, em 2010, para 59,2%, em 2023, e a tendência continua a ser de incremento desses resultados.

A presença de mulheres é ainda maior em cursos de educação a distância (EAD). Isso talvez seja explicado pela vida multitarefa que elas exercem, conciliando trabalho, família e estudos. O ensino flexível em termos de local e de tempo se adapta melhor ao dia a dia das mulheres, embora nos últimos 10 anos essa diferença venha diminuindo. Em 2013, elas representavam 55,6% das matrículas em graduações presenciais e, em 2023, 57,9%. Já nas graduações EAD, as mulheres representavam 63,3% das matrículas, mas em 2023 esse percentual caiu para 60,4%.

Se, por um lado, elas vêm ampliando a participação no ensino superior, por outro, ainda há muito o que evoluir em termos de presença em cursos que, historicamente, têm sido dominados pelos homens, como as Engenharias e a área de Tecnologia da Informação (TI).



Os cursos de Estética e Cosmética e de Pedagogia têm mais de 91% de mulheres nas modalidades presencial e EAD. Por outro lado, os cursos de Engenharia registram predominância masculina. Com mais de 774 mil matriculados, esses cursos chegam a ter mais de 90% de homens nas duas modalidades. Especificamente, a graduação presencial em Engenharia Mecânica conta com

90,5% de alunos do sexo masculino, enquanto a Engenharia Elétrica a distância alcança 93,6% de participação masculina. Contudo, as mulheres avançam na presença em muitas áreas nas Engenharias.

Na área de TI, maior empregadora e que continuará a ser uma das principais ofertantes de postos de trabalho, a participação de mulheres em cursos de graduação ainda é muito baixa. Apesar do crescimento registrado nos últimos 10 anos, em 2013, 15% dos alunos matriculados em cursos de TI eram mulheres, percentual que subiu para apenas 18,7% em 2023.

No corpo docente das instituições de educação superior privadas, as mulheres representam uma pequena maioria (50,1%), mas essa não era a realidade de 10 anos atrás, quando elas equivaliam a 45,5% dos professores. Nas instituições públicas, a situação é diferente, e não há sinais de evolução. Em 2013, apenas 44,6% eram mulheres e, dez anos mais tarde, em 2023, o percentual era praticamente o mesmo (44,8%).



No corpo administrativo das IES, prevalece a participação das mulheres nas redes privada e pública. No total, 55,5% são mulheres, mas nos cargos de liderança os homens ainda dominam.

Na iniciação científica, conforme pesquisa do Instituto Semesp com alunos do Conic-Semesp, há forte predominância de mulheres (64,6%). E nos cursos de pós-graduação *lato sensu*, que possuem mais de 1,4 milhão de alunos, as mulheres também são a grande maioria (64,6%).

Já no mercado de trabalho, entre quem possui ensino superior completo a vantagem é dos homens. Conforme pesquisa de empregabilidade realizada pelo Instituto Semesp em parceria com a Workalove e o PraValer, 85,8% das mulheres com ensino superior completo exercem alguma atividade remunerada, enquanto entre os homens esse percentual chega a 90,4%.

Além disso, a pesquisa também revelou que a renda média dos homens com nível superior é bem mais elevada. Eles recebem, em média, R\$ 5.017 por mês, enquanto as mulheres recebem R\$ 3.520.



Entre aqueles que já trabalhavam durante o curso de graduação, os homens tiveram melhores incrementos salariais após a formação. Na faixa de remuneração mais baixa, até R\$ 1.000, 87,2% das mulheres tiveram melhora, contra 86,3% dos homens. No entanto, nas faixas superiores, de R\$ 1.000 a R\$ 2.000 e de R\$ 2.000 a R\$ 3.000, apenas 69,8% e 58,7% das mulheres, respectivamente, tiveram evolução, enquanto os percentuais de melhoria para os homens, respectivamente, foram de 79,7% e 75,5% após a conclusão do curso superior.

Esses dados evidenciam que, apesar dos progressos registrados, as mulheres enfrentam barreiras significativas. Não há dúvida de que é necessário garantir o avanço feminino em todas as áreas do ensino superior e em todas as atividades acadêmicas, sobretudo nas áreas mais estratégicas e nas posições de liderança. Há uma indesejável sub-representação feminina, especialmente em Ciências Exatas, Tecnologia, Engenharia e Matemática, que têm se mostrado áreas predominantemente masculinas. E por falta de apoio, e uma notória manutenção de preconceitos de gênero, as mulheres que decidem seguir essas carreiras ainda podem enfrentar algum tipo de discriminação, o que demonstra que os esforços na direção da igualdade ainda não são suficientes.

Para que as instituições de educação superior se tornem mais inclusivas, é necessário um compromisso permanente de toda a comunidade acadêmica, a começar pelas lideranças institucionais e chegando aos alunos, com a adoção de políticas e práticas capazes de promover a igualdade de gênero.

Essa ação das IES pode envolver a oferta de bolsas de estudo para mulheres em áreas do conhecimento com menor participação feminina, campanhas de conscientização sobre a importância da diversidade de

gênero no ensino superior, além de programas de mentoria voltados especificamente para as mulheres. Igualmente importante será garantir a equidade salarial em todas as áreas do conhecimento e apoiar as mulheres que precisam conciliar carreira e maternidade, bem como promover uma cultura acadêmica que seja acolhedora e valorize as experiências e as contribuições das mulheres para o avanço do conhecimento em todos os níveis acadêmicos.

Além disso, para que possamos criar ambientes acadêmicos mais equânimes, não apenas as instituições de ensino superior, mas também a sociedade em geral precisa reconhecer e valorizar o papel da mulher, ao mesmo tempo em que os governantes devem desenvolver programas com o objetivo de estimulá-las a ocuparem posições de liderança, de forma que um número maior consiga avançar, com base no seu talento, e ocupar posições de responsabilidade política.

Em geral, as mulheres dedicam 9,6 horas a mais do que os homens às tarefas domésticas, apontam dados do IBGE de 2022. Muitas vezes, são elas que têm a responsabilidade de cuidar tanto de pais idosos como de filhos dependentes, o que pode ser motivo de discriminação de empregadores para a contratação. O Estado deve desempenhar papel central na implementação de medidas e políticas que promovam uma redistribuição mais equitativa de tarefas, como ampliação de vagas em creches. As nossas instituições de ensino podem propor à sociedade as mudanças necessárias a estes tempos e aos que virão, corrigindo essa disparidade de gênero.



Para participar dos processos necessários de mudança, a instituição universitária precisa ter clareza a respeito dos seus novos papéis, sem renunciar ao que a universidade tradicional tem de mais positivo:

integridade intelectual, honestidade e dedicação na busca do conhecimento, valorizando a inclusão e a igualdade.

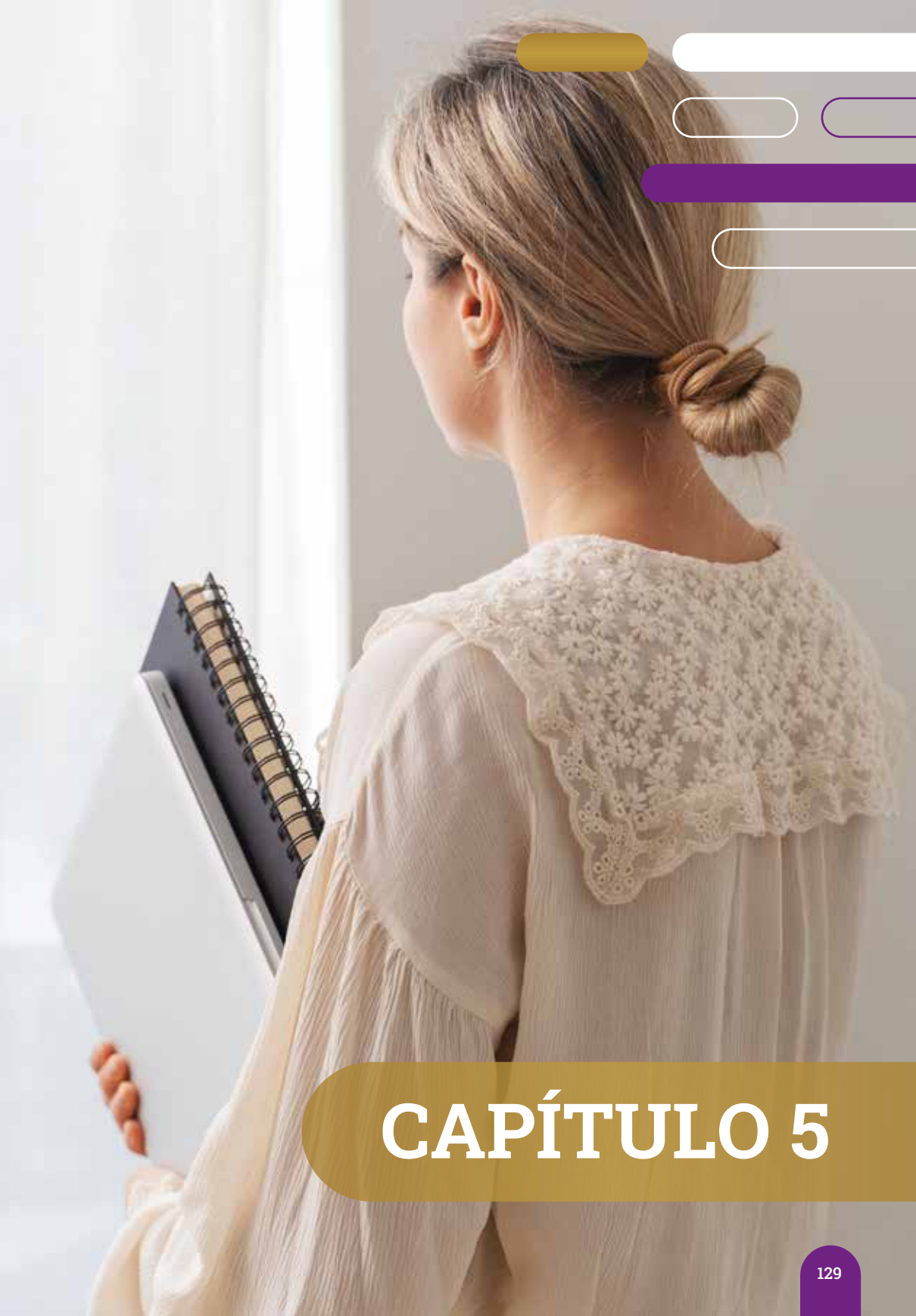
Meu olhar é o de uma observadora apaixonada, que não esconde o comprometimento social e emocional com o tema. Faz parte da vocação das instituições de educação superior buscar soluções para o bem comum da sociedade, homens e mulheres, em seu trabalho cotidiano. Essas entidades não só transmitem conhecimentos e investigam a realidade, como também devem produzir conhecimentos e formar profissionais sensíveis às demandas sociais.

Vale registrar que, nas entidades representativas da educação superior do Brasil, esse é um tema relevante e atual, e que tem sido tratado com profundidade, responsabilidade e resultados significativos. A participação política feminina em cargos de liderança e nas instâncias de decisão dessas entidades, como associações, sindicatos e conselhos, apesar de ainda limitada, tem registrado avanços notáveis nos últimos anos.



Coube-me a honra de ter sido a primeira mulher eleita presidente do Semesp, em 2021, e reeleita para um segundo mandato em março de 2024. Essa conquista, no entanto, não é um feito isolado. Diversas outras mulheres vêm assumindo responsabilidades relevantes e desempenhando papéis de grande destaque nas principais entidades representativas da educação superior no Brasil.

Muitas lideranças poderiam ser citadas. Exemplos de mulheres que desempenham papéis fundamentais não apenas na defesa dos interesses das instituições de educação superior e no aperfeiçoamento das atividades desenvolvidas por suas entidades representativas, mas também na promoção da equidade de gênero, a partir do reconhecimento do papel da mulher no fortalecimento da sociedade brasileira e no avanço econômico e social que o país tanto almeja.



CAPÍTULO 5



MULHER E A REGULAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**Isabela Carvalho e
Francislene Hasmann**

O ensino superior brasileiro tem números impressionantes. Segundo as mais recentes estatísticas do Censo da Educação Superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), órgão do Ministério da Educação (MEC), em 2023: 9,98 milhões de alunos estavam matriculados, sendo 7,91 milhões na rede privada. Ou seja, cerca de 5% da população brasileira cursava o ensino superior, distribuída em 2.580 instituições em todo o país, atendida por cerca de 311 mil docentes, sendo 48% mulheres e 52% homens (BRASIL/INEP, 2024; CHANAN-SILVA, 2024).

Um sistema deste porte e complexidade precisa ser bem-organizado. A Constituição Federal de 1988, em seu Artigo 6º, afirma que entre os direitos sociais da população brasileira está a educação. A Carta Magna também dita as competências da União, estados, Distrito Federal e municípios no tocante à atuação na educação, sendo que o Artigo 211 atribui à União a organização do sistema federal de ensino, que inclui as faculdades, os centros universitários, as universidades e os institutos federais, além de exercer função distributiva e supletiva, de forma a garantir a equalização de oportunidades educacionais e o padrão mínimo de qualidade do ensino (BRASIL, 1988).

Nesta esteira, foi homologada a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394/1996, que define e regulariza a organização da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição

de 1988. Tratou-se de uma atualização, visto que a primeira LDB (Lei nº 4024/1961) foi publicada em 20 de dezembro de 1961, pelo então presidente João Goulart, quase trinta anos após ser prevista pela Constituição de 1934 (BRASIL, 1934).

Dando sequência aos esforços de melhoria contínua do ensino superior brasileiro, o Decreto nº 2.026, de 10 de outubro de 1996, estabeleceu procedimentos para o processo e avaliação dos cursos e instituições de educação superior – estava criado o Provão, apelido dado ao Exame Nacional de Cursos (ENC), prova realizada pelo Inep entre 1996 e 2003 para avaliar a qualidade dos cursos de graduação (BRASIL/MEC, 1996).

Em abril de 2004, a Lei nº 10.861 criou o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes) com o objetivo de assegurar a qualidade e a melhoria contínua dos cursos e instituições de educação superior, bem como a garantia de acesso aos cidadãos e a relevância social das instituições. Estava, então, instituído um processo nacional de avaliação, por meio do qual o desempenho acadêmico dos estudantes seria mensurado por meio do Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade). Paralelamente, a qualidade das instituições e dos cursos seria periodicamente medida por meio da autoavaliação e de avaliações externas conduzidas pelo Inep. Esta, no entanto, não foi a primeira iniciativa governamental para avaliar o ensino superior. Segundo Chanan-Silva (2025), diversos programas em diferentes governos foram implantados desde a redemocratização do país.



Criado em 1937 sob a denominação de Instituto Nacional de Pedagogia e transformado em autarquia federal vinculada ao MEC em 1997, o Inep é o órgão federal responsável pelas evidências educacionais, atuando em avaliações e exames educacionais; pesquisas estatísticas e indicadores educacionais; e gestão do conhecimento e estudos. Desde a sua criação, foram 37 presidentes, sendo sete mulheres em oito mandatos diferentes.

Em 2006, para implantar mais um programa de avaliação da educação superior, a Presidência da República e o Ministério da Educação (MEC) publicaram o Decreto nº 5.773, conhecido como decreto-ponte por conectar, de forma mais direta, os processos de avaliação e regulação da educação superior. Neste ano, o Ministério da Educação era assessorado pela Secretaria de Educação Superior (Sesu), pela Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica (Setec) e Secretaria de Educação a Distância (Seed).



A Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres) foi criada pelo Decreto nº 7.480, de 16 de maio de 2011, ficando responsável pela formulação de políticas para a regulação e a supervisão de instituições de educação superior (IES), públicas e privadas, absorvendo competências da Seed, da Sesu e da Setec. Desde então, cabe à Seres coordenar a emissão de portarias de atos autorizativos institucionais e de cursos, além de supervisionar a qualidade, com vistas à melhoria contínua (BRASIL, 2011).

Em 2011, Luís Fernando Massonetto assumiu o comando da Seres, tendo em sua equipe Claudia Dutra (Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização, Diversidade e Inclusão – Secadi), Maria do Pilar Lacerda (Secretaria de Educação Básica – SEB), Eliezer Pacheco (Setec), Luiz Cláudio Costa (Sesu) e, como secretário executivo, José Henrique Paim Fernandes. Desde a sua criação, a Seres teve 11 secretários, sendo cinco mulheres (uma de forma interina).

Embora possuam funções distintas, Seres e Inep trabalham em colaboração e são cruciais para a qualidade e a expansão da educação superior: a Seres desempenhando funções de regulação e supervisão e o Inep conduzindo as avaliações (de cursos, IES e alunos), uma das formas de subsidiar os trabalhos da Seres.

5.1 ATUAÇÃO DA MULHER NA REGULAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A Constituição Federal de 1988, marca da redemocratização, estabelece no texto constitucional os direitos fundamentais sociais, entre eles o da educação, previstos no Capítulo II, artigo 6º e seguintes. A incorporação de direitos sociais remonta às revoluções liberais e ao compromisso que o Estado assume de melhorar a vida da população, como discorre BARROSO (2024, pág. 454):

“Diante disso, aumenta o nível de intervenção do Estado na economia, que assume compromissos de oferta de serviços, bens e utilidades diversos, que podem incluir desde acesso à água, alimentação e abrigo até prestações envolvendo educação, saúde e previdência social, em meio a muitas outras. **Direitos sociais estão ligados à superação das falhas e deficiências do mercado, à proteção contra a pobreza e à promoção de justiça social.** Seu objeto é assegurar aos indivíduos vida digna e acesso às oportunidades em geral. Idealmente, são direitos que devem ser satisfeitos, não por prestações individuais, mas por serviços públicos de qualidade disponíveis para todos”. (*grifo nosso*)

Ao estabelecer uma série de direitos sociais, o Estado autoriza à iniciativa privada o exercício da atividade econômica destes – tais como educação, saúde, energia, transportes etc., desde que condicionado ao cumprimento da legislação, das regras e dos princípios. Corrobora com isto o constante no Título VII da Constituição Federal que, ao normatizar a Ordem Econômica e Financeira, nos artigos 170 e seguintes, dispõe, *ipsis litteris*:

“Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na **livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social**, observados os seguintes princípios:

(...)

Parágrafo único. É assegurado a todos o livre exercício de qualquer atividade econômica, independentemente de autorização de órgãos públicos, **salvo nos casos previstos em lei**”. (*grifo nosso*)

Isto posto, a educação figura como direito social e o ensino como atividade econômica, consequentemente sujeito à regulação e à supervisão pelo poder público, conforme disposto também em texto constitucional:

“Art. 209. O ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições:

- I – cumprimento das normas gerais da educação nacional;
 - II – autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público”.
- (grifo nosso)*

À educação superior é imposta uma série de normas reguladoras, com duas leis principais: a Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), Lei nº 9.394/94, que no art. 46, ao versar sobre os prazos de renovação dos atos autorizativos de curso e institucionais, discorre sobre regulação; e a Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes).

Subsidiariamente, o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, dispõe sobre o exercício da regulação e, logo no artigo 1º, apresenta:

“Art. 1º Este Decreto dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior – IES e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação **lato sensu**, nas modalidades presencial e a distância, no sistema federal de ensino.

§ 1º A regulação será realizada por meio de atos autorizativos de funcionamento de IES e de oferta de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu no sistema federal de ensino, a fim de promover a igualdade de condições de acesso, de garantir o padrão de qualidade das instituições e dos cursos e de estimular o pluralismo de ideias e de concepções pedagógicas e a coexistência de instituições públicas e privadas de ensino”. *(grifo nosso)*

O exercício das funções de regulação, segundo o art. 5º do Decreto nº 9.235/2017, é de competência do ministro da Educação, por meio da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (Seres).

Regular, segundo o Dicionário Priberam, enquanto verbo transitivo e pronominal, denota “fazer seguir ou ter determinada orientação”. Em sendo verbo, infere-se a existência de sujeito como elemento competente para realizar ou sofrer a ação. Para a regulação da educação superior não seria diferente. Com a criação da Secretaria, passa a imperar a figura do secretário (a) da Seres e, especificamente para a regulação, a do diretor (a) da Diretoria de Regulação da Educação Superior (Direg).

Ocorre que, para chegar à descrição da presença feminina nos órgãos reguladores, faz-se necessário atenção aos cenários. Assim, inicialmente, a análise do histórico da legislação exposta mostra que:

1. Chamada de “Constituição Cidadã” por conter um extenso rol de direitos fundamentais, a Constituição Federal de 1988 resultou de uma Assembleia Constituinte composta por 26 deputadas e nenhuma senadora, o que assusta, haja vista o total de parlamentares na época: 512 deputados e 81 senadores. Ainda sobre o processo de promulgação da CF/88, a Mesa da Assembleia Constituinte era composta por seu presidente, Ulysses Guimarães, e pelos deputados Mauro Benevides, Jorge Arbage, Marcelo Cordeiro, Mário Maia e Arnaldo Faria de Sá. A figura feminina se fez presente apenas na suplência da mesa, na pessoa da deputada Benedita da Silva.

Durante a formulação da CF/88, os parlamentares receberam a “Carta das Mulheres Brasileiras aos Constituintes”, que surgiu como resultado da “Campanha Mulher e Constituinte”, do Conselho Nacional dos Direitos da Mulher, cujo *slogan* fora “Constituinte pra valer tem que ter palavra de mulher”. A carta estabelecia um rol de direitos pleiteados pelas mulheres, divididos em princípios gerais e reivindicações específicas, estas divididas em direitos referentes à: família, trabalho, saúde, educação e cultura, violência, e questões nacionais e internacionais.



Da carta, merece destaque a reivindicação 6.1 dos direitos referentes à educação e cultura: “O Estado assegurará perante a sociedade a imagem social da mulher, como trabalhadora, mãe e cidadã responsável pelos destinos da nação, em igualdade de condições com o homem, independentemente da origem étnico-racial”.

2. O projeto da Lei de Diretrizes e Bases da Educação foi proposto pelo deputado Octávio Elísio (PSDB-MG) em novembro de 1988, momento em que foi criado um grupo de trabalho sob a coordenação de Florestan Fernandes (PT-SP) e relatoria de Jorge Hage (PSDB-BA). O trâmite do então PL 1258/1988 durou cerca de oito anos. Nesse período, a voz ativa das mulheres se deu por meio da deputada Ângela Amin, relatora das emendas de plenário.

Já a Lei do Sinaes, Lei nº 10.861/2004, nasceu da conversão da Medida Provisória nº 147, de 2003, cujo texto inicial foi apresentado ao presidente Luiz Inácio Lula da Silva pelo então ministro da Educação, Cristovam Buarque. À época, ainda não existia a Seres no organograma do MEC, sendo a função de regulação exercida pela Secretaria de Educação Superior, que tinha como secretário o professor Carlos Antunes.

3. O Decreto nº 7.480, de 16 de maio de 2011, que cria e insere a Seres à estrutura organizacional do Ministério da Educação, foi assinado pela então presidente Dilma Rousseff, pelo ministro da Educação, Fernando Haddad, e pela ministra do Planejamento, Orçamento e Gestão, Mirian Belchior. Criada a Seres, foi empossado para o cargo de secretário o prof. Luís Fernando Massoneto.

4. Para fins de revisão das normas de regulação e supervisão da educação superior, em 2016, o então ministro da Educação, Mendonça Filho, designou membros para o Conselho Consultivo do Programa de Aperfeiçoamento dos Processos de Regulação e Supervisão da Educação Superior (CC-Pares), por meio da Portaria nº 1.496, de 22 de dezembro de 2016. O CC-Pares é vinculado diretamente ao Gabinete do Secretário da Seres e composto por representantes de órgãos e entidades, entre titulares e suplentes.

À época da designação dos membros para o CC-Pares, Maurício Romão era o secretário da Seres. Segundo a Portaria MEC nº 1.496/2016, o Conselho foi composto por 26 representantes de doze órgãos/entidades, entre titulares e suplentes, sendo 11 mulheres (7 titulares e 4 suplentes) e 15 homens (6 titulares e 9 suplentes).

Em maio de 2017, Henrique Sartori tomou posse como novo secretário da Seres destacando pontos da gestão anterior que mereciam “ser continuados e aperfeiçoados, sobretudo na revisão de alguns marcos de regulação”. No mesmo mês foi publicado o Decreto nº 9.057, de 25 de maio de 2017, que dispõe sobre o ensino a distância, e, em junho, a Portaria MEC nº 11, de 20 de junho de 2017, que o regulamenta. Posteriormente foi publicado o Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017, e as respectivas portarias regulamentadoras.

Complementarmente, merece destaque que o Ministério da Educação, criado em 1930 sob a denominação de Ministério dos Negócios da Educação e Saúde Pública, no início da Era Vargas, torna-se Ministério da Educação e Cultura, com a sigla MEC, em 1953. Ao longo dos seus 95 anos de existência, foram nomeados 62 ministros, sendo apenas uma mulher. No que concerne à Seres, três mulheres estiveram à frente em quatro períodos distintos: Marta Wendel Abramo (2014-2015 e de 2024 até o momento), Diana Guimarães Azin (2022) e Helena Maria Sampaio (2023).

Ante o exposto, resta clara a questão de gênero presente no contexto da regulação da educação superior. Em um cenário onde as mulheres não predominam ou equivalem enquanto editoras e/ou propositoras das normas reguladoras, por que seriam escolhidas para exercer função regulatória estabelecida em texto constitucional?

Pesquisa realizada pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), a qual rendeu o artigo A



presença das mulheres na Administração Pública Federal, constatou a predominância masculina nesse espaço. Em janeiro de 2024, 58,4% dos servidores eram homens e 41,6% mulheres. Em relação aos cargos de liderança, o estudo fez o seguinte apontamento:

“(...) persistem alguns desafios, especialmente no que diz respeito à representação feminina em cargos de liderança. **A maioria desses cargos continua a ser ocupada por homens, com cerca de 60% de representação.** Embora a participação feminina apresente certa recuperação nos últimos três anos, o esforço de qualificação das servidoras ainda não resultou em um aumento significativo das oportunidades de cargos e funções de liderança. *(grifo nosso)*

Portanto, a gestão da Seres não foge à regra do cenário constatado pelo MGI: o período de gestão masculina é significativamente mais longo que os períodos em que a Secretaria ficou sob gerência feminina, o que não implica dizer que esta última não tenha tido relevância. Posto isso, a seguir são apresentadas as principais características dos períodos de liderança feminina.

Diana Guimarães Azin

Procuradora Federal da Advocacia-Geral da União, assumiu a Seres em 2022, durante a gestão de Victor Godoy. É importante destacar que Victor Godoy era secretário executivo e assumiu a pasta de forma interina, em março de 2022, após a saída polêmica do ministro Milton Ribeiro, tendo se tornado oficialmente ministro da Educação em abril daquele ano. Saliente-se que entre 2019 e 2022 o Ministério da Educação foi imerso em uma onda de polêmicas, caracterizada pela nomeação de cinco ministros em menos de quatro anos. Foi nesse cenário de gestão interina, e de campanha eleitoral, que Diana Azin assumiu a Seres.

Entre os dados da sua gestão, destacam-se:

“No ano de 2022, o Sistema Federal de Educação possuía 3.116 IES ativas. **Foram expedidos 4.886 atos regulatórios, 1.767 novos cursos autorizados, 1.513 cursos reconhecidos, 1.131 cursos com renovação de reconhecimento**

e mais 297.526 novas vagas em cursos, conforme o e-MEC (sistema eletrônico de acompanhamento dos processos que regulam a educação superior no Brasil).

No que concerne ao combate à prática de oferta irregular da educação superior e às ações relacionadas ao cumprimento da legislação educacional, **foi instaurado um total de 434 processos de supervisão em 2022**, e não há processos em fase recursal”. (*grifo nosso*)

Além da publicação de atos regulatórios típicos, foram formuladas as seguintes políticas regulatórias:

- Portaria MEC nº 668, de 14 de setembro de 2022, que instituiu grupo de trabalho para regulamentação dos cursos de graduação em Direito, Odontologia, Psicologia e Enfermagem, na modalidade a distância. O GT EAD teve os trabalhos finalizados na gestão seguinte.
- Proposta de novo marco regulatório para substituição do Decreto nº 9.235/2017.
- Portaria Seres/MEC nº 921, de 13 de outubro de 2022, que dispôs “sobre as diretrizes para elaboração dos instrumentos de avaliação de instituições de educação superior e de cursos de graduação”. A portaria ainda encontra-se em vigor.
- Portaria MEC nº 1.061, de 31 de dezembro de 2022, estabeleceu fluxo, procedimento e padrão decisório para os atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores de medicina, bem como seus aditamentos. A portaria foi revogada no dia 2 de janeiro de 2023, com a mudança de governo, pelo novo ministro Camilo Santana.
- Publicação das portarias regulamentadoras da conversão do acervo acadêmico digital: Portaria MEC nº 360, de 18 de maio de 2022, e Portaria MEC nº 613, de 18 de agosto de 2022. Ambas seguem vigentes.
- Proposição de atualização de dois sistemas de acompanhamento: o e-Cebras, que, atualmente, encontra-se desabilitado, e o novo e-MEC. Ambas propostas foram apresentadas à equipe de transição de governo, mas não foram aceitas e/ou implantadas até o momento.

Por fim, juntamente com o diretor de Políticas Regulatórias da época, Hudson Palhano, a secretária “tomou iniciativa para Medida Provisória que criou o Programa Nacional de Combate e Prevenção ao Assédio Sexual” no âmbito dos sistemas de ensino federal, estadual, municipal e distrital.

Helena Maria Sampaio

Professora livre-docente da Faculdade de Educação da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) e pesquisadora PQ 2 do CNPq desde 2015, assumiu a Seres após a mudança do governo Bolsonaro para o governo Lula. Aqui é importante destacar a polarização política e o cenário de crise em que se encontrava o Ministério da Educação após ser liderado por cinco ministros em quatro anos. Complementarmente, após as eleições de 2022 foi instituída a equipe de transição do presidente eleito, cujo coordenador para a área da educação foi Henrique Paim, ex-ministro da Educação. No relatório final, a equipe de transição fez diversos apontamentos, entre eles:

“Em consonância com a forte tradição de participação social na área de educação, destaca-se a importância da **recriação de uma série de comitês e comissões** que foram extintos desde 2019, como o Comitê Permanente de Planejamento e Gestão da Rede Federal de Educação Profissional, Científica e Tecnológica. Também constituem desafios a retomada de comissões paralisadas, a exemplo do CGProuni; o aperfeiçoamento de conselhos em funcionamento, como o Conselho de Acompanhamento e de Controle Social do Fundeb; e a **criação de novos conselhos, como o Conselho Consultivo de Regulação, Avaliação e Supervisão da Educação Superior, com ampla participação de organizações que militam na área educacional**”. *(grifo nosso)*

Isso posto, Helena assumiu a secretaria ciente de que a pauta governamental incluía a reavaliação das normas regulatórias do ensino superior. Foi com ela à frente da Seres que o Relatório do Grupo de Trabalho de Educação a Distância (GT EAD), instituído na gestão anterior, foi publicado. Vale destacar que a Secretaria realizou consulta pública, iniciada em 19 de outubro de 2023, para “participação social sobre

regulação da oferta de cursos superiores à distância”, a qual recebeu mais de 14mil contribuições. Porém, até o fechamento deste livro, a consulta pública seguia sem conclusão.

Quanto aos resultados, o Relatório de Gestão do Ministério da Educação apresenta os seguintes dados relativos à gestão da professora Helena Sampaio:

“No âmbito da supervisão e monitoramento da educação superior, o MEC, aplicando as medidas e penalidades previstas no marco regulatório da educação superior, descredenciou 44 IES que não atendiam aos requisitos para funcionamento no sistema federal de ensino e publicou medidas de supervisão em face de 27 IES que apresentaram irregularidades ou deficiências quanto à qualidade de sua oferta de cursos. Também foi criado o módulo acervo no e-MEC, que trará informações confiáveis sobre localização de acervos acadêmicos das IES descredenciadas.

Salienta-se que em 2023 o MEC registrou 12.867 processos concluídos, ultrapassando a totalidade do passivo acumulado de processos em parecer final, de 2018 a 2023, da ordem de cerca de 7,5 mil. Nesse sentido, foram analisados e concluídos 695 processos de autorização de cursos, 3.499 processos de aditamentos aos atos autorizativos de cursos, 2.441 processos de reconhecimento de cursos, 3.098 processos de renovação de reconhecimento de cursos, 486 processos de credenciamento e suas autorizações vinculadas e de credenciamento de IES, 371 processos de aditamentos de IES e 2.277 processos regulatórios na modalidade EAD”.
(grifo nosso)

Por último, foi na sua gestão que foi publicado o Edital nº 01, de 4 de outubro de 2023, destinado à “chamada pública para seleção de propostas para autorização de funcionamento de cursos de medicina no âmbito do Programa Mais Médicos”.



Marta Wendel Abramo

Servidora pública federal da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental, esteve à frente da Secretaria, pela primeira vez, entre julho de 2014 e outubro de 2015. No início, José Henrique Paim era o ministro da Educação, sendo substituído em 1º de janeiro de 2015 por Cid Gomes. O ano de 2015, contudo, foi marcado por algumas mudanças na gestão da pasta: em março, Cid Gomes foi substituído interinamente por Luiz Cláudio Costa. Em abril, tomou posse Renato Jaime, que exerceu o cargo até outubro, quando foi substituído por Aloizio Mercadante.

Em referência à 2014, o relatório de Gestão Consolidado do Ministério da Educação – Exercício de 2014 aponta:

“O fortalecimento institucional do processo de regulação e dos instrumentos de supervisão e avaliação das instituições e cursos de nível superior é papel do Ministério da Educação. Frente à execução financeira da ação, **verifica-se a publicação de 7.152 atos em 2014, que abrangem: 6.666 decisões relativas às atividades de regulação da educação superior**, nos quais se incluem pedidos de credenciamento e reconhecimentos de instituições, autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos, dentre outros tipos de atos regulatórios; 295 atos de supervisão de cursos e instituições de educação superior, constituídos por 198 procedimentos de supervisão para apuração de irregularidades e deficiências e por 97 processos administrativos para aplicação de penalidades; 138 atos relativos à certificação de entidades beneficentes de assistência social; e 53 decisões acerca de pedidos para qualificação de instituições comunitárias de educação superior.

Entre os fatores que contribuíram para a realização e superação da meta física estabelecida para 2014, pode-se citar: i) a publicação de atos normativos que estabeleceram padrões decisórios e o calendário regulatório para o ano, o que tem proporcionado o aperfeiçoamento dos procedimentos das atividades de regulação e supervisão; ii) a instituição de grupos de trabalho na área de regulação da educação superior

e de certificação de entidades beneficentes de assistência social, cuja atuação possibilitou maior celeridade às atividades de análise processual; e, ainda, iii) **o prosseguimento da execução do Planejamento Estratégico da SERES**, o que tem contribuído para a condução estratégica das ações da Secretaria com vistas ao alcance de seus objetivos institucionais e ao cumprimento de sua missão. Ainda em referência às atividades conduzidas para a execução da ação, cumpre registrar, em virtude de sua relevância, os resultados obtidos no âmbito do Programa Mais Médicos. **Em 2014, foram criadas 2.792 novas vagas em cursos de Medicina, sendo que destas 1.929 são relativas a vagas em novos cursos e 863 referem-se a aumento ou reativação de vagas em cursos já existentes”.**

Merece destaque o fato de que foi na gestão de 2014 que Marta Abramo publicou a Portaria Seres/MEC nº 543, de 4 de setembro de 2014, que divulgou “a relação de municípios selecionados no âmbito do Edital nº 3, de 22 de outubro de 2013, para implantação de curso de graduação em medicina por instituição de educação superior privada” através do Programa Mais Médicos.



Sobre os resultados de 2015, o Relatório de Gestão Consolidado – Exercício de 2015 aponta o cumprimento parcial das metas estabelecidas para a Seres:

“No que concerne aos processos de Autorização, a meta apresentada foi de finalização de 24 processos e movimentação de 80 processos até o final do ano de 2015.

Em 2015, foram finalizados 47 processos de Autorização protocolados nos mencionados anos, sendo que 13 tiveram portaria de deferimento ou indeferimento publicadas e 34 foram arquivados. Atualmente, tramitam 94 processos de Autorização protocolados entre os anos de 2007 e 2010, sendo que 17 encontram-se com análise sobrestada por causa de aplicação de medidas de supervisão e 59 estão vinculados a processos de credenciamento, que possuem tramitação

mais longa em função de sua complexidade. **Portanto, as metas relativas aos processos de Autorização foram cumpridas.**

No que concerne aos processos de Reconhecimento, a meta apresentada foi de finalização de 252 processos até o final de 2015. Nesse período, foram concluídos 194 processos de reconhecimento protocolados entre 2007 e 2010, dos quais 182 tiveram portarias publicadas e 12 foram arquivados. **Observa-se, portanto, que atingimos 77% da meta.**

(...)

No que concerne aos processos de Renovação de Reconhecimento, a meta apresentada foi de finalização de 555 processos até o final de 2015. Os levantamentos internos realizados apontam para o baixo cumprimento da meta estipulada, **com a conclusão de pouco mais de 20% da meta”.**

Merece destaque que, no relatório, a Seres aponta o alto volume processual em face da capacidade de análise da Secretaria e as trocas de gestão ocorridas nas coordenações-gerais responsáveis. Nesse cenário, a Seres levantou a discussão sobre o ciclo avaliativo – haja vista que os processos de renovação de reconhecimento ocupam o maior montante de processos pendentes de análise e com menor índice de descumprimento da meta–, destacando que tais assuntos já haviam sido discutidos com a Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes) e com o Inep.

Ainda sobre a gestão de 2015, o relatório discorre:

“Buscando a expansão do acesso e da qualidade da educação superior, as políticas governamentais têm incorporado o desafio de vencer as assimetrias regionais e da baixa cobertura da oferta, aproximadamente 30% (trinta por cento) dos municípios apresenta alguma oferta de educação superior, **a SERES vem desenvolvendo políticas indutoras específicas para garantir a interiorização e uniformização da oferta, valorizando a modalidade de educação à distância de forma a superar estes desafios. Neste sentido, a implantação de cursos de medicina em diversos municípios definidos por critérios técnicos, uma ação conjunta do Ministério da Saúde e Ministério da Educação, no âmbito do Programa mais**

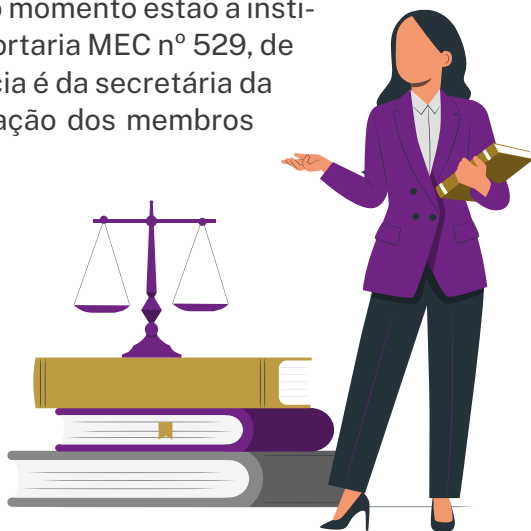
médicos, é exemplo de política indutora para atingimento das metas definidas.

No contexto das atribuições finalísticas da Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior (SERES), intensificou visitas de supervisão aos diversos municípios visando a apurar irregularidades na gestão administrativa e acadêmica das instituições privadas de ensino, bem como avaliação in loco de municípios, tendo em vista a abertura e implantação de novos cursos de medicina, no âmbito do Programa Mais Médico, uma parceria do Ministério da Saúde com o Ministério da Educação”. *(grifo nosso)*

Percebe-se, portanto, que o primeiro período da Marta Abramo à frente da Seres foi caracterizado muito mais pela perseguição de metas estabelecidas para a Secretaria, e se dedicando à execução do Programa Mais Médicos, do que propriamente na formulação de políticas públicas ou na elaboração de diretrizes para a regulação e a supervisão, objetivo principal da pasta.

No que concerne à gestão atual, cabe pontuar que antes do retorno à Seres, ocorrido em fevereiro de 2024, Marta Abramo estava à frente da Diretoria de Monitoramento, Avaliação e Manutenção da Educação Básica, da Secretaria de Educação Básica (SEB/MEC).

Entre os destaques deste segundo momento estão a instituição do CC-Pares, por meio da Portaria MEC nº 529, de 6 de junho de 2024, cuja presidência é da secretária da Seres – Marta Abramo. A designação dos membros se deu por meio da Portaria Seres/MEC nº 335, de 11 de julho de 2024. Dos 32 membros designados, 14 são mulheres, sendo 8 titulares e 6 suplentes. Até o fechamento deste livro não era possível avaliar a efetividade do colegiado, pois algumas das suas principais pautas permaneciam em discussão.





Assim como nas duas outras vezes em que foi reconstituído, o CC-Pares tem a missão de apresentar recomendações regulatórias, desta vez para o novo marco regulatório da EAD, nos termos da Portaria MEC nº 528, de 6 de junho de 2024. O Ministério da Educação havia se comprometido a promover a revisão dos instrumentos de avaliação de curso de graduação na modalidade EAD até 10 de março de 2025. O prazo foi prorrogado e até o fechamento deste livro a nova regulamentação não havia sido publicada.

Em reunião do CC-Pares, Marta Abramo declarou: “Queremos debater a EAD para qualificar e aprimorar a modalidade de ensino.

Segundo ela, “a EAD é indispensável para a educação superior brasileira e precisamos garantir que a expansão dela ocorra da maneira correta, assegurando que os alunos da modalidade de ensino não sejam prejudicados em relação aos alunos de instituições presenciais”.

Como fruto da reunião, será criado um documento que servirá de base para as discussões em torno do novo marco regulatório da educação a distância. Também foram apresentados os resultados da consulta pública sobre a modalidade, realizada em 2023, assim como os eixos e a metodologia que devem ser utilizados nos trabalhos de elaboração dos novos referenciais de qualidade.

Em mais uma gestão Marta Abramo participa da execução do cronograma do Programa Mais Médicos, estabelecido no Edital nº 1/2023, novamente tomando grandes proporções em sua pasta. Há, também, a aprovação da 4ª Edição do Catálogo Nacional de Cursos Superiores e o regramento de transição estabelecido pela Portaria Seres/MEC nº 612, de 11 de novembro de 2024.

No tocante à condução das políticas regulatórias, nota-se que alguns elementos e itens têm tido seus cronogramas de divulgação atrasados, entre os quais a abertura de processos no e-MEC.

Em síntese, analisado os quatro períodos de gestão feminina, conclui-se que não foram caracterizados por novos marcos regulatórios ou grandes mudanças no contexto da educação superior – muito embora a gestão atual esteja sendo responsável pela elaboração do novo marco regulatório da EAD. Contudo, essas gestões se caracterizam pela execução da função regulatória em sua forma mais típica: a publicação dos atos autorizativos de curso e institucionais e de execução de políticas públicas.

5.2 REGULAÇÃO EDUCACIONAL E A PARTICIPAÇÃO DA MULHER

Igualdade de gênero no mercado de trabalho, em especial na ocupação de cargos de gestão, é uma questão cheia de contradições, complexa e multifacetada que necessita de uma análise séria em diversas perspectivas.

Segundo Eagly e Carli (2007), há diferenças marcantes conforme o gênero na atuação em gestão, sendo as mulheres frequentemente descritas como mais colaborativas e orientadas para o relacionamento, enquanto homens são descritos como mais assertivos e focados em resultados. No entanto, é necessário evitar generalizações que podem perpetuar estereótipos e minimizar a diversidade individual, pois tanto homens quanto mulheres podem apresentar ampla gama de estilos de liderança e gestão.

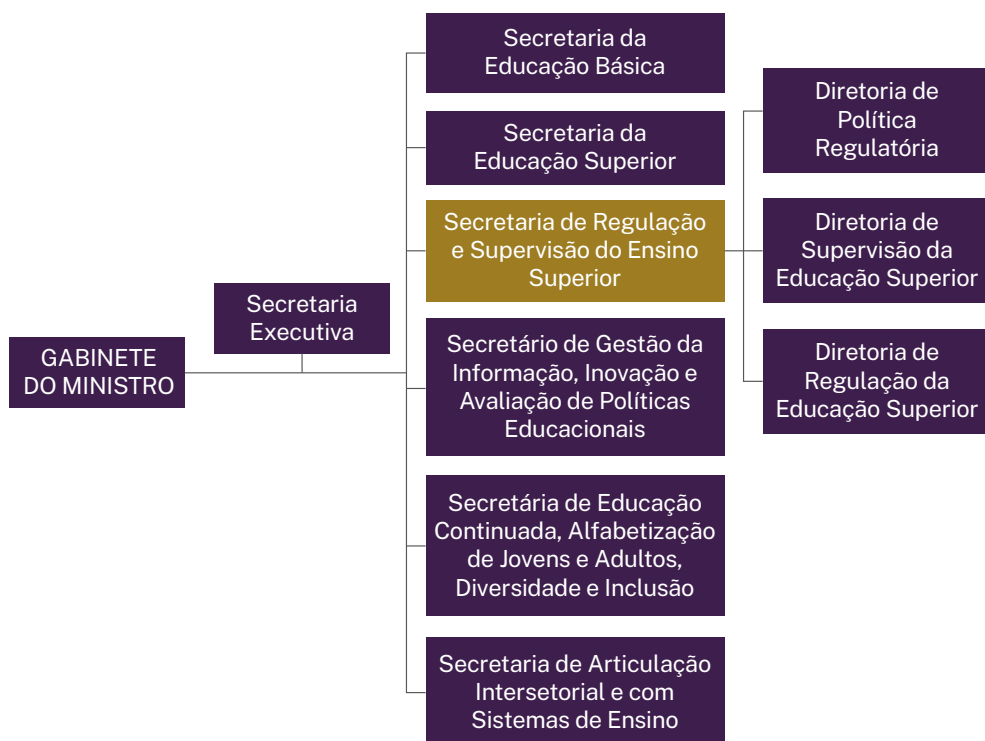
Hoobler *et al.* (2018) destacaram em seu estudo que, conforme o gênero, é possível observar diferenças no estilo de gestão e liderança que, em parte, resultam do contexto e da cultura organizacional. Em ambientes organizacionais que valorizam a colaboração e a diversidade, por exemplo, mulheres tendem a apresentar estilos de gestão mais eficazes.



Apesar dos avanços, mulheres ainda enfrentam desafios significativos para alcançar e se manterem em cargos de gestão (Daivison e Burke, 2011), em especial nos níveis mais altos da hierarquia organizacional. E, ainda, enfrentam estereótipos de gênero que as associam a características menos valorizadas no mundo do trabalho, como a emoção e a sensibilidade, os quais podem prejudicar a avaliação do seu desempenho e limitar suas oportunidades de ascensão.

No Brasil, a educação é de responsabilidade do Estado, a cargo do Ministério da Educação, cuja distribuição hierárquica está representada na Figura 1. Em destaque, está a Seres, unidade responsável pela regulação e supervisão do ensino superior. Em geral, cada secretaria possui uma ou mais diretorias que cuidam de assuntos específicos.

Figura 1 – Distribuição hierárquica atual do Ministério da Educação



Fonte: MEC.

Do ponto de vista governamental, a regulação da educação superior brasileira está a cargo da Secretaria de Regulação e Supervisão (Seres). Conforme seu regimento interno e o Decreto nº 10.195/2019, que definiu suas atribuições, cabe à Seres emitir parecer nos processos de credenciamento e recredenciamento de IES; a autorização, o reconhecimento e a renovação de reconhecimento de cursos de graduação, garantindo o cumprimento da legislação e a qualidade dos cursos (incluindo os pós-graduação *lato sensu*); e a Certificação de Entidades Benéficas de Assistência Social na Área de Educação (Cebas).

Atualmente sob o comando de uma gestora (que sucedeu outra), a Seres é composta por três diretorias: Diretoria de Política Regulatória, Diretoria de Supervisão da Educação Superior e Diretoria de Regulação da Educação Superior.

Dentro do contexto de garantia da regularidade e da qualidade de instituições e cursos, há todo um arcabouço regulatório que marca as gestões da Seres. Por exemplo, de 2019 a 2022, a Secretaria deu continuidade às políticas pautadas por regramento definido por gestões anteriores, não tendo havido modificações em termos de regulação do ensino superior.



Já no período imediatamente anterior, mais especificamente entre 2017 e 2018, houve uma grande reestruturação do arcabouço regulatório, apresentando importantes direcionamentos para a educação superior no Brasil. Em vigência desde 2006, o Decreto ponte foi revogado, dando lugar a novos decretos. A característica mais marcante desses decretos (para o ensino presencial e a distância) foi a redução significativa de barreiras regulatórias que, em certa medida, tiveram desdobramentos na expansão do ensino superior.

Na mesma gestão, portarias normativas conjuntas foram publicadas, refazendo em grande parte a estrutura regulatória de IES e cursos. Entre

as mudanças, a mais expressiva talvez tenha sido o incremento do bônus regulatório, que ganhou força alcançando o credenciamento “automático” (sem avaliação) de polos de apoio presenciais, estando, a partir de então, vinculados ao conceito institucional (CI) obtido na avaliação de credenciamento ou credenciamento (BRASIL, 2017 a, BRASIL, 2017 b, BRASIL, 2017 c, BRASIL, 2017 d, BRASIL, 2017 e).

O “liberalismo” inaugurado pelas medidas foi celebrado como um marco para a educação superior brasileira, até então cheia de meandros e etapas regulatórias. Os apoiadores dos Decretos nº 9.235 e nº 9.057 comemoram a ênfase que ambos deram aos resultados, característica da regulação pós-burocrática (como, por exemplo, no uso dos indicadores e resultados da avaliação para a obtenção de autonomia). Também exaltaram a adoção de mecanismos para a simplificação de processos e a flexibilização das normas, como no caso dos credenciamentos anteriormente mencionados, além da concessão de maior autonomia ao setor regulado que, segundo alguns autores, busca equilíbrio e coerência no sistema educacional, haja vista que a regulação não assegura harmonia, estabilidade e nem otimização, visto que gera conflitos, no caso, entre o MEC e as IES (BARROSO, 2005; PEIXOTO E PINTO, 2021).



Na mesma medida, foram feitas diversas críticas à desregulamentação. Por exemplo, Haas *et al.* (2018) ponderaram que uma legislação que liberaliza a oferta de cursos superiores a distância, somada à ineficiência do sistema de avaliação da qualidade, poderia gerar riscos de não formação adequada dos profissionais. Assim, já consideravam a necessidade de redefinição da política de avaliação dessa modalidade.

Desde que a atual gestão assumiu a Secretaria, uma série de mudanças tem sido prometidas, em especial no sentido de aumentar o rigor e o regramento para a oferta e a expansão do ensino superior. Declarações e projetos têm sido divulgados para o futuro da educação superior no país.

Dos projetos e ações da atual gestão, talvez a mais relevante tenha relação com os efeitos da publicação da Portaria nº 2.041, de 29 de novembro de 2023, que suspendeu a criação de novos cursos de graduação a distância, a ampliação de novas vagas (mesmo para IES com autonomia) e a criação de novos polos de educação a distância (EAD). A decisão teve como justificativa o saneamento de problemas relacionados a ofertas irregulares e à expansão sem o devido controle de qualidade desejado pela pasta.

Logicamente, tais medidas geraram reações distintas na comunidade vinculada à educação superior. Houve apoiadores, que as consideraram necessárias para a garantia da qualidade dos cursos e dos profissionais formados, mas também críticos, que avaliaram a decisão como nociva para a democratização do ensino superior e um retrocesso. Além disso, na atual gestão houve a retomada do calendário regulatório (que permite a entrada de processos no e-MEC somente em períodos específicos), que havia sido abolido em gestões anteriores e é considerado por muitos uma burocratização desnecessária.

Como dito anteriormente, o Ministério da Educação teve apenas uma mulher no seu comando. A Seres, nos períodos acima exemplificados, teve, respectivamente, um homem (2017 a 2018) e três mulheres (2022 a 2024). Gestões igualmente eficazes no cumprimento do papel definido pelo titular da pasta em cada época, a despeito das críticas apresentadas por opositores.

5.2.1 Panorama dos procuradores institucionais

Na gestão da regulação dentro das instituições de educação superior tem-se a figura do procurador institucional (PI). Inicialmente denominado pesquisador institucional, este foi instituído pela Portaria MEC nº 46, de 10 de janeiro de 2005. Em 2010, a denominação foi alterada para Procurador Educacional Institucional (PI) pela Portaria Normativa nº 23. Este profissional é o interlocutor entre as IES e o MEC (BRASIL, 2017 e).

Segundo a legislação vigente, o PI possui importantes atribuições, entre elas: a manutenção dos cadastros da IES, cursos e docentes; a instrução de processos regulatórios (desde credenciamentos e autorizações até

recredenciamento e renovações de reconhecimento); o acompanhamento e a validação de resultados de avaliações externas no e-MEC (Enade e avaliações do Inep); e a prestação de informações ao Inep. Desta forma, pode-se concluir que o PI tem responsabilidades importantes para as IES e seus cursos, uma vez que sua atuação, ou a falta dela, pode gerar irregularidades em cursos e na própria instituição, resultando, nos casos mais graves, até mesmo em processos de supervisão (BRASIL, 2017 a; BRASIL, 2017 d).

Para conhecer um pouco mais sobre o perfil desse profissional tão importante para a educação superior e subsidiar este artigo, uma pesquisa foi conduzida, por meio de formulário eletrônico, de forma anônima, com procuradores institucionais de instituições de todo o Brasil. Os PIs foram convidados por meio de ferramentas de comunicação a responderem à pesquisa, composta por diferentes questões que buscam elucidar as relações entre gênero, as funções, a organização administrativa e o porte das IES.

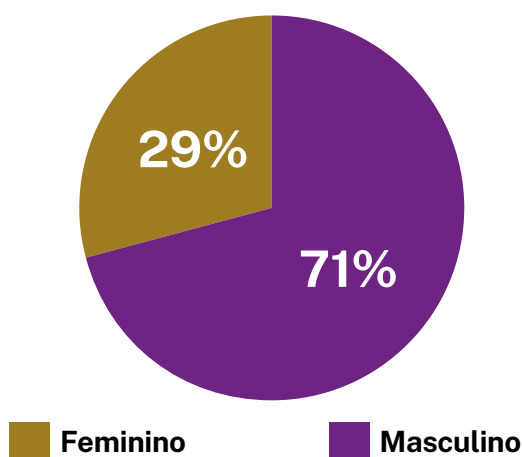
Duzentos e trinta e cinco pessoas que atuam como PI ou ocupam esta função participaram. Estes profissionais estão distribuídos em todos os estados da Federação e no Distrito Federal, garantindo, assim, uma amostra heterogênea e representativa. Cerca de 2% dos respondentes se identificaram como PI de grupos educacionais, que estão presentes

em diferentes estados. Os demais, em sua maioria, atuam em um único estado. Entre os que se identificaram como sendo de grupos educacionais, todos são do gênero masculino. De início, um dado interessante é o de que 14% dos profissionais que atuam como procuradores institucionais não estão cadastrados no e-MEC como tal, ou seja, não são os responsáveis oficiais pela interlocução com o Ministério.



Os participantes da pesquisa atuam em instituições de diferentes portes, sendo a maioria (67%) em IES com até 5.000 alunos. De forma análoga aos dados do Censo da Educação Superior, divulgado pelo MEC, as universidades são minoria entre os respondentes. Por outro lado, apesar de serem a maioria entre as IES brasileiras, as faculdades obtiveram percentual de participação na pesquisa próximo ao dos centros universitários (42% e 37%, respectivamente). Em relação ao gênero, todos os respondentes se identificaram como binários, sendo a maioria do gênero feminino.

Gráfico 1 – Gênero dos respondentes da pesquisa sobre procuradores institucionais

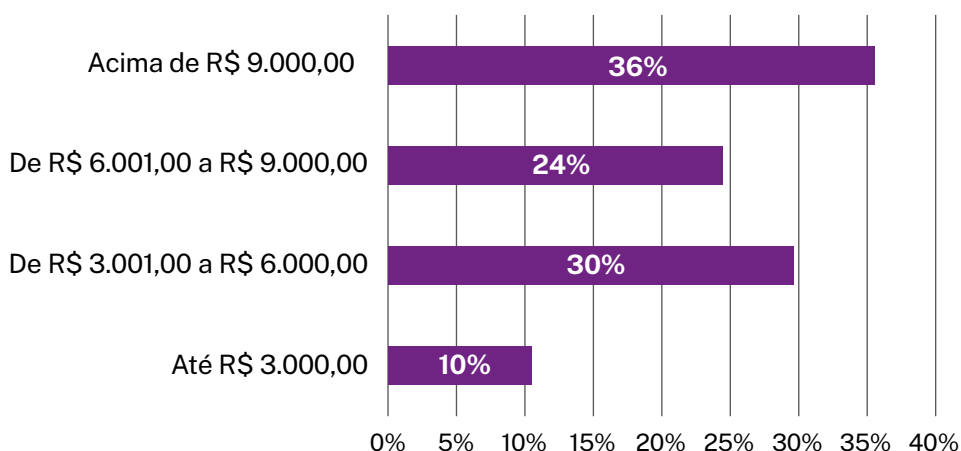


Além de serem maioria, a maior parte das mulheres respondentes está devidamente cadastrada no e-MEC. Entre os profissionais que atuam como procuradores e não são cadastrados no sistema oficial do Ministério, apenas 8% são mulheres.

O fato de o profissional que operacionaliza o e-MEC não ser oficialmente cadastrado no sistema parece ter interferência direta na carreira e nos recebimentos, visto que 86% destes não possuem cargo de gestão/direção de primeiro escalão, estando subordinados a um diretor de primeiro escalão ou reitor.

No que diz respeito à remuneração recebida, a pesquisa contemplou quatro faixas salariais: até R\$ 3.000,00; de R\$ 3.001,00 a R\$ 6.000,00; de R\$ 6.001,00 a R\$ 9.000,00; e acima de R\$ 9.000,00. Cerca de 80% dos respondentes apontaram receber mais de R\$3.000,00, o que coloca a profissão do PI entre as mais bem remuneradas do país, uma vez que a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) de 2023 mostrou que a renda média naquele ano, por morador nos lares brasileiros, foi de R\$ 1.893,00. Segundo o mesmo estudo, 90% dos brasileiros ganham até R\$ 3.422,00 e 70% recebem até dois salários mínimos (considerando o salário mínimo de R\$ 998,00 em 2019).

Gráfico 2 – Distribuição salarial dos PIs participantes da pesquisa



Em relação à organização administrativa, a pesquisa mostrou que os melhores salários são pagos pelas universidades (a partir de R\$6.001,00). Neste extrato, as mulheres são minoria (29%).

Como pode ser visto no Gráfico 2, apenas 10% dos PIs recebem remuneração de até R\$3.000,00. Quando se analisa a remuneração de homens e mulheres, cerca de 50% dos homens recebem salários acima de R\$ 9.000,00, contra aproximadamente 35% das mulheres, evidenciando uma desigualdade que não é novidade no mercado de trabalho (RODRIGUES, 2023).

Questionados sobre o cargo que ocupam, os participantes tinham as seguintes opções: i) Cargo de diretoria de primeiro escalão (abaixo do reitor ou equivalente ao diretor máximo da IES); ii) Cargo de diretoria de segundo escalão (há uma diretoria à qual respondo e que, por sua vez, responde ao diretor máximo da IES); iii) Cargo não equivalente a direção; iv) Caso não se enquadre em nenhum, favor fazer uma breve explicação.

Apesar de os participantes que ocupam cargo de direção (primeiro e segundo escalão) serem franca maioria, 52% são homens e 42% mulheres. Considerando somente o primeiro escalão, as mulheres também são minoria: 17% ante 28% entre os homens respondentes.

Apesar de não ser o objetivo principal deste trabalho, a diferença verificada pode denotar o fenômeno conhecido como *glass ceiling* (teto de vidro), que indica a existência de uma barreira sutil e “transparente”, porém importante o suficiente para evitar que mulheres ascendam a níveis hierárquicos mais elevados. Trata-se de um fenômeno observado em diversas pesquisas envolvendo diferentes organizações em todo o mundo (Loden, 1978; Morrison *et al.* 1987; Baker e Cangemi, 2016).



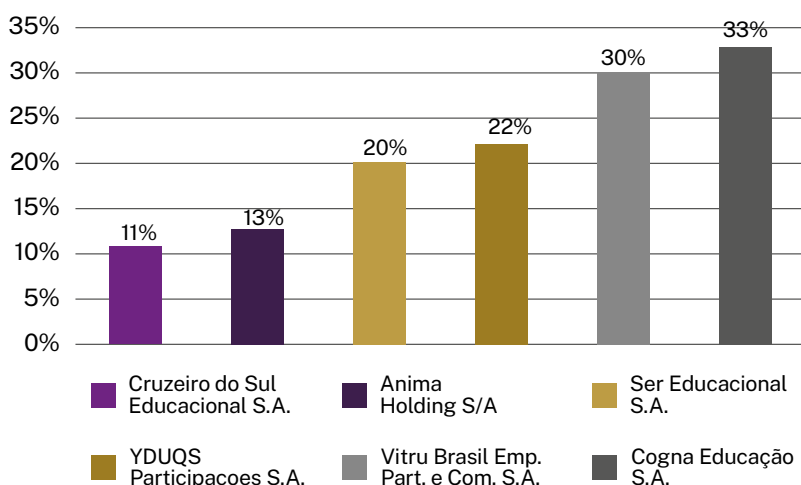
Atualmente, existem diversas empresas educacionais listadas na bolsa de valores. Por estarem vinculadas ao mercado de capitais, elas estão sujeitas a regulamentações e exigências de transparência, o que contribui para a busca por um alto nível de profissionalização da gestão. A contribuição dessas empresas e suas instituições de ensino superior para a educação brasileira é inegável, visto que, anualmente, cerca de 4,4 milhões de alunos ingressam em seus cursos superiores, contra pouco mais de 560 mil que ingressam em universidades públicas (Chanan-Silva, 2025).

Segundo o Portal Dados Abertos CVM, são dez as empresas cadastradas para atuação na área de educação e/ou correlata. Destas, conforme consulta ao sistema e-MEC, quatro não possuem mantidas credenciadas e/ou cursos de graduação autorizados. Assim, para fins deste comparativo, foram consideradas somente as empresas com ao menos uma mantida e um curso cadastrado no sistema do Ministério da Educação, a saber:

- a) Anima Holding S.A.
- b) Cogna Educação S.A.
- c) Cruzeiro do Sul Educacional S.A.
- d) Ser Educacional S.A.
- e) Vitru Brasil Empreendimentos, Participações e Comércio S.A.
- f) Yduqs Participações S.A.

Consulta aos sites de relações com investidores das empresas listadas mostrou que todas possuem um órgão de gestão na forma de um Conselho Administrativo ou equivalente. No que diz respeito à composição desses espaços, que buscam manter entre seus membros profissionais com vasta experiência e formação, foi observada uma desigualdade em relação ao gênero dos integrantes.

Gráfico 3 – Participação feminina no Conselho de Administração (ou equivalente) das empresas de educação listadas na bolsa de valores



As empresas mencionadas atendem ao disposto na Portaria CVM/PTE nº 14, de 31 de janeiro de 2025, instituída para colaborar com o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação (PFPEAD), criado pelo Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024, e instituído pela Portaria MGI nº 6.719, de 13 de setembro de 2024, que se aplica a toda a administração pública federal direta, autárquica e fundacional, visto que possuem mulheres em seus Conselhos.

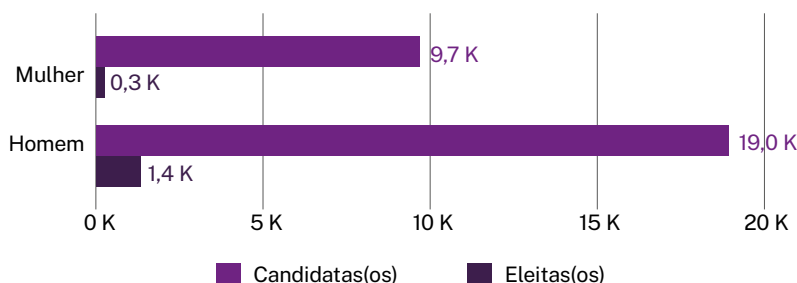
Contudo, tanto a Portaria quanto outros instrumentos são omissos em determinar um percentual mínimo para a participação de mulheres em tais órgãos de gestão. Nas empresas pesquisadas, essa presença é variável, de 10% a 33%, ou seja, abaixo da representatividade feminina na população brasileira e, também, na educação superior como um todo.

5.3 DIFERENCIAÇÃO DE GÊNERO NA PERSPECTIVA POLÍTICA

Na esfera política, é comum a existência de meios e espaços para que as mulheres se manifestem. No entanto, muitas vezes isso ocorre de forma indireta, haja vista que a maior parte dos grandes elaboradores de políticas são homens.

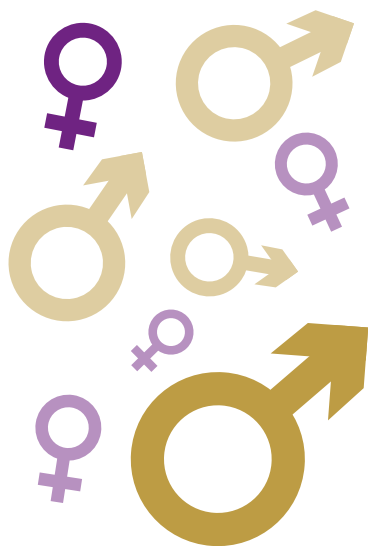
Uma boa representação desse cenário consiste nos dados do Tribunal Superior Eleitoral (TSE) relativos à eleição de 2022 (Gráfico 4) e apresentados pelo Ministério das Mulheres, por meio do painel de indicadores *Mulheres em espaço de poder e decisão*, do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero.

Gráfico 4 – Candidatas(os) e eleitas(os) por gênero nas eleições de 2022*



* Para os cargos de deputado(a) federal, senador(a), governador(a), vice-governador(a), presidente(a) e vice-presidente(a).

Fonte: Conjunto de Dados Abertos do TSE.

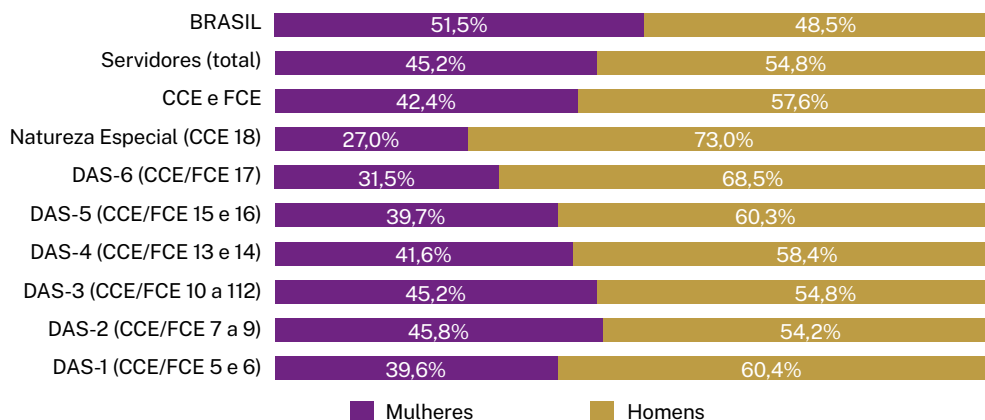


O destaque para o cenário político se mostra imperativo tendo em conta que o cargo de secretário(a) da Seres, entendido como Cargo em Comissão Executivo (CCE), é de caráter político. Corrobora para isso o constante no art. 37, II, da Constituição Federal de 1988, o qual estabelece que o CCE é de livre nomeação e exoneração. Nesse sentido, volta-se à ponderação inicial: com o cenário político predominantemente masculino, seria discordante os cargos em comissão, no caso os destinados a chefias de Secretaria, serem concedidos a mulheres.

Ainda sobre o assunto, o Movimento Pessoas à Frente elaborou a nota técnica *Desigualdade de gênero em cargos de liderança no Executivo Federal*, na qual são analisados os Cargos Comissionados do Executivo (CCEs) e as Funções Comissionadas Executivas (FCEs), com dados de dezembro de 2023. Merece destaque:

“O Gráfico 1 mostra a distribuição por gênero na população brasileira, entre todos os servidores públicos federais e nos cargos e funções comissionados (CCE e FCE), destacando as disparidades hierárquicas. Observa-se que as mulheres, embora representem 51,5% da população, constituem apenas 45,2% do contingente de servidores federais. Essa sub-representação torna-se mais acentuada nos cargos de liderança, onde ocupam 42,4% das posições. À medida que se avança na hierarquia, essa disparidade se amplia. **Em todos os níveis, a participação feminina é inferior a 50%.** Nos cargos de alta liderança, essa diferença é mais pronunciada: as mulheres representam somente 27,0% nos cargos de natureza especial, 31,5% nos DAS-6 e 39,7% nos DAS-5”. (grifo nosso)

Gráfico 5 – Mulheres e homens em cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) em dezembro de 2023



Fonte: MGI, 2023.

A nota técnica apresenta dados de dezembro de 2023 sobre a quantidade de servidores e a proporção de mulheres em cargos de liderança em órgãos com 200 ou mais servidores. Segundo o levantamento, o MEC é um dos órgãos do setor social com maior percentual de mulheres em cargos de liderança: 57,9%.

Quadro 1 – Quantidade de servidores e proporção de mulheres em cargos de liderança em órgãos com 300 ou mais servidores (dez. 2023)

Social Total	Órgão	Nº de Servidores	Mulheres (%)
Econômico	MF - Min. da Fazenda	2.435	33,3%
	MDIC - Min. do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços	329	39,8%
	Outros - Setor Econômico (9 órgãos)	988	41,4%
Econômico Total		3.752	36,0%

(continua)

(continuação)

Social Total	Órgão	Nº de Servidores	Mulheres (%)
Infraestrutura	DNIT - Departamento Nacional de Infraestrutura de Transportes	562	21,9%
	Instituto Chico Mendes	357	36,1%
	MCTI - Min. da Ciência, Tecnologia e Inovação	535	40,7%
	IBAMA - Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis	303	42,6%
	Outros - Setor de Infraestrutura (12 órgãos)	1.626	43,1%
	MIDR - Min. da Integração e do Desenvolvimento Regional	347	43,2%
Infraestrutura Total		3.730	38,9%
Central	PF - Departamento de Polícia Federal	469	17,9%
	MRE - Min. das Relações Exteriores	474	27,0%

(continua)

(continuação)

Social Total	Órgão	Nº de Servidores	Mulheres (%)
Central	IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística	459	32,0%
	CGU - Controladoria-Geral da União	423	38,8%
	Outros - Setor Central (13 órgãos)	1.351	39,5%
	MD - Min. da Defesa	426	43,496
	Presidência da República	1.404	44,4%
	AGU - Advocacia-Geral da União	952	45,2%
	MGI - Min. da Gestão e Inovação em Serviços Públicos	1.213	50,4%
	MJSP - Min. da Justiça e Segurança Pública	657	51,7%
Central Total		7.828	41,4%

(continua)

(continuação)

Social Total	Órgão	Nº de Servidores	Mulheres (%)
Social	INCRA - Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária	559	30,2%
	FUNAI - Fundação Nacional dos Povos Indígenas	646	34,5%
	INSS - Instituto Nacional de Seguro Social	2.328	37,8%
	MTE - Min. do Trabalho e Emprego	353	43,6%
	MCid - Min. das Cidades	338	45,3%
	MS - Min. da Saúde	1.270	53,1%
	Outros - Setor Social (20 órgãos)	2.299	54,1%
	Fiocruz - Fundação Oswaldo Cruz	373	55,2%
	MDS - Min. do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome	501	55,7%
	MEC - Min. da Educação	585	57,9%
	Minc - Min. da Cultura	349	59,6%
Social Total		9.601	47,2%
Total geral		24.911	42,4%

Fonte: MGI, 2023.

De modo geral, os dados reafirmam a desigualdade de gênero: muito embora as mulheres sejam competentes para o exercício de cargos de gestão e liderança, o cenário mostra a preferência por figuras masculinas na hora da escolha.

5.4 ESPAÇOS E OPORTUNIDADES PARA A PARTICIPAÇÃO FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Ao pesquisar no Google “mulheres na educação”, prontamente a inteligência artificial (IA) responde: “As mulheres são maioria no ensino superior brasileiro, mas ainda enfrentam desafios para se inserir em áreas historicamente dominadas por homens”. No entanto, a análise não foca nos cargos de gestão exercidos por mulheres na educação superior, mas em dados estatísticos de entrada e saída da universidade.

Segundo o Censo da Educação Superior 2023, as mulheres representam 59% das matrículas na graduação e cerca de 47% do corpo docente das IES:

“Na década 2013-2023, o percentual de mulheres matriculadas na educação superior aumentou 138,6% – de 4,2 milhões para cerca de 10 milhões apurados na última edição da pesquisa. **Para além das alunas, o Censo da Educação Superior 2023 registrou 157.680 professoras, o equivalente a 47,6% do corpo docente desse nível educacional**, que conta com 331.326 profissionais ao todo”. (grifo nosso)

Os dados saltam aos olhos: muito embora as mulheres predominem no ingresso no nível superior e na continuação dos estudos em nível *stricto sensu*, a dominância no mercado é masculina, conforme destacou a revista *Forbes*:

“As mulheres são maioria entre os estudantes que estão em vias de concluir o ensino superior, no entanto são minoria em posições de poder. Dados divulgados nesta sexta-feira (8) pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) mostram, por exemplo, que apenas 39,3% dos cargos gerenciais no país são ocupados por mulheres.

As mulheres só são maioria nas gerências e coordenações das áreas de educação (69,4%) e saúde humana e serviços sociais (70%). ‘As mulheres ocupam mais posições de gerência justamente onde elas estão também mais colocadas de uma forma geral, ou seja, áreas relacionadas a cuidados’, constata a pesquisadora Bárbara Cobo”.

Ainda em relação ao descompasso vivido pelas mulheres no mercado de trabalho, matéria da rede de televisão CNN destacou dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) sobre remuneração:

“Um boletim especial do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) apontou que diretoras e gerentes ganharam, em média, por mês R\$ 6.798, enquanto homens, nos mesmos cargos, R\$ 10.126, uma diferença de R\$ 3.328 mensais”.

É de conhecimento que as possibilidades de trabalho no âmbito da educação superior vão muito além da docência. Há os cargos de liderança nas IES, tais como reitorias, diretorias e coordenações, e ainda os cargos técnicos-administrativos, sendo o principal relativo à regulação o de procurador institucional.



É bem verdade que no dia a dia de uma instituição de educação superior a presença feminina é marcante, mas raramente em cargos de liderança ou como figura expoente. É preciso insistir na conscientização sobre a desigualdade de gênero para que, em um futuro próximo, a nova geração seja inserida no mercado de trabalho por habilidades e competências, e não por ser homem ou mulher.

Para superar os desafios oriundos da falta de oportunidades e da desigualdade de gênero em todas as áreas, mas em especial na educação superior, é fundamental que governo, empresas e sociedade adotem medidas que promovam a igualdade.

Contudo, medidas nesse sentido somente serão eficazes se implantadas mediante o uso de indicadores tangíveis e quantificáveis e, obrigatoriamente, combaterem o estereótipo de gênero que reconhece a igualdade, desconstrói preconceitos e valoriza a diversidade de estilos de liderança.

Não se trata de distinção ou privilégios, mas da adoção de políticas que reforcem a igualdade. Um exemplo prático consiste na ampliação da licença paternidade para que ambos, mulheres e homens, tenham oportunidades e responsabilidades iguais de conciliar carreira e família.

Porém, nada será efetivo se a empresa não adotar genuinamente a cultura da inclusão, assumindo o compromisso de fomentar no ambiente corporativo a valorização e o respeito a todos, de forma a apoiar o crescimento profissional, em especial de mulheres, e prepará-las para cargos de gestão.



A atuação de homens e mulheres na gestão é um tema complexo e em constante revisitação. Embora estudos apontem para algumas diferenças de estilo de liderança, os resultados alcançados, cada um ao seu modo, levam ao objetivo traçado pelas empresas, como nos casos apresentados no presente capítulo.

Até mesmo em órgãos governamentais, como visto na análise do MGI, observa-se um cenário de disparidades acentuadas, apesar do avanço da presença feminina na Administração Pública Federal, impulsionado pelos novos ingressos e pela elevação da escolaridade.

Persistência é a chave para a igualdade, sendo que a persistência de desigualdades, como menor representatividade em cargos de liderança, demanda a implementação de políticas públicas que promovam a igualdade de gênero e valorizem o talento feminino.

Não há outro caminho!

5.5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, e fundamentadas nos aspectos históricos e normativos, bem como nos dados apresentados ao longo deste capítulo, deparamo-nos com o seguinte panorama: a regulação da educação superior é eivada pela desigualdade de gênero, desde a sua concepção normativa até a escolha das lideranças do setor, tanto no âmbito privado quanto no público.

E esse resultado, que não difere da realidade brasileira em outras áreas, não surpreende. Segundo o secretário-geral da Organização das Nações Unidas (ONU), António Guterres, “serão necessários 300 anos para atingir a igualdade de gênero”, considerando as ações e políticas atuais. “Sejamos claros: as estruturas globais não estão funcionando para as mulheres e meninas do mundo. Elas precisam mudar”, completou.

No entanto, também é preciso reconhecer o esforço para diminuição da desigualdade de gênero em âmbito nacional, ainda que de forma paulatina. O atual governo, por exemplo, sancionou a Lei nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios

remuneratórios entre mulheres e homens, o que figura como uma ação positiva para a promoção da igualdade de gênero – muito embora saibamos que a fixação de política pública não é suficiente, sendo necessário impor mecanismos incisivos de fiscalização para que a igualdade seja efetivamente promovida.

Ainda no âmbito de políticas públicas e seus mecanismos, o Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) adotou o Relatório Nacional de Transparência Salarial e Critérios Remuneratórios, no qual o Brasil é pioneiro. A finalidade do documento é apontar a desigualdade salarial na perspectiva de gênero, além de funcionar como mecanismo fiscalizador do governo federal. Segundo a ministra das Mulheres, “representa um chamado à ação coletiva e mudança cultural para enfrentar desafios persistentes e garantir direito e dignidade para mulheres trabalhadoras”.



Tais esforços obtiveram resultados em diferentes áreas, como os desdobramentos no âmbito da CVM, que regulamentou a participação feminina em conselhos de empresas que operam na bolsa de valores.

Isto posto, para além das políticas públicas e das ações concernentes à regulação na esfera do setor público, é perceptível uma maior inserção de figuras femininas na elaboração e na execução de políticas públicas. Corrobora com isso o fato de a Seres estar há três anos sob gestão feminina, inclusive sendo responsável por uma reestruturação regulatória expoente (o novo marco regulatório da EAD).

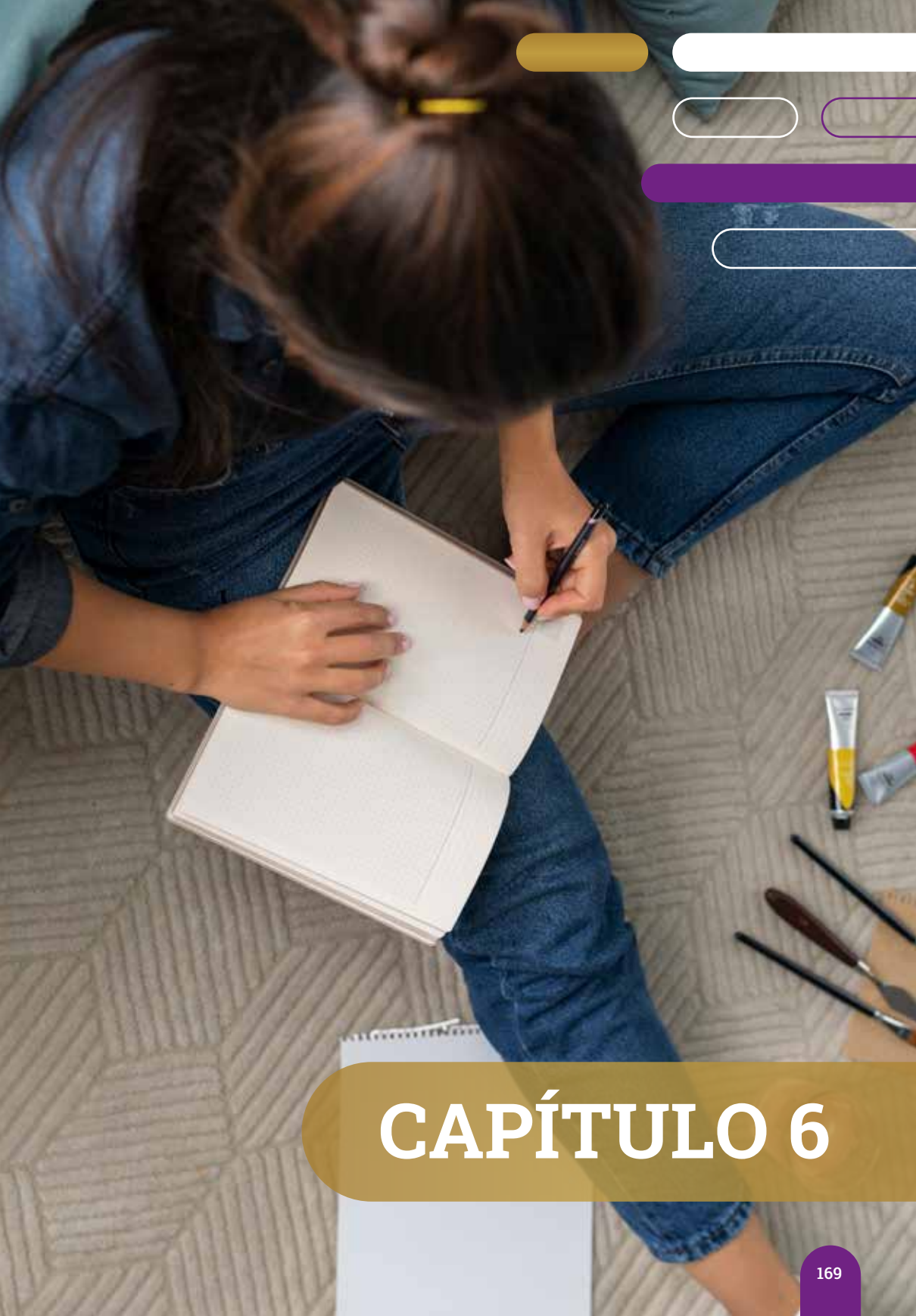
Não muito diferente, a regulação do setor privado de educação superior caminha a passos lentos para a igualdade de gênero. É fato que o dia a dia institucional é tocado, em grande parte, por mulheres – basta uma ida a qualquer instituição para constatar. Porém, é preciso deixar de lado a narrativa de que na área educacional as mulheres encontram participação

quase que igualitária. Essa “pseudo igualdade” se dá em função do grande contingente de mulheres atuantes nas salas de aula, cenário que não se mantém nas esferas deliberativas de maior nível hierárquico.

Também se reconhece que é característico das áreas sociais a predominância feminina. Há uma predisposição para isso, e sua origem pode ser vinculada ao pensamento tradicionalista da mulher enquanto cuidadora nata. De acordo com esse estigma, e diante dos dados levantados, a liderança é predominantemente masculina – ainda que a operacionalização das atividades, em si, seja realizada por mulheres, como ocorre no cargo de procurador institucional.

Assim como nos demais setores, há esperança para o setor educacional. A mudança vem ocorrendo; políticas públicas têm sido desenvolvidas e, dentro das suas limitações, têm sido aplicadas – ainda que se assemelhem a um bebê engatinhando que, com o tempo, começará a se apoiar, a andar e, finalmente, a correr.





CAPÍTULO 6



MULHER E A GESTÃO ACADÊMICA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**Alice Mariz e
Mariângela Buani**

A Constituição Federal de 1988 traz como princípio e cláusula pétrea em seu artigo 5º, inciso I, a chamada igualdade civil, ao dispor que “homens e mulheres são iguais em direitos e obrigações”.

Porém, historicamente, as mulheres foram socialmente moldadas para o desempenho de tarefas tipicamente domésticas, sendo limitadas não só no acesso à educação como no desempenho de atividades laborais fora do contexto familiar. Ao longo do tempo, às mulheres foram negadas oportunidades profissionais, sendo o trabalho visto como impróprio para sua “vocação natural”, em especial na classe burguesa¹.

Acertadamente, os papéis desempenhados vêm passando por constantes e gradativas transformações, de modo que as mulheres estão cada vez mais presentes em espaços antes ocupados apenas por homens, com destaque para a possibilidade de gerir o próprio sustento sem qualquer dependência ou subordinação masculina. Bertolini (2002) reforça que, desde a década de 1960, o lugar social feminino tem passado por mudanças profundas, em grande parte motivadas por movimentos feministas. A imagem da mulher restrita ao lar e aos cuidados familiares

¹ Mourão, T. M. F. & Galinkin, A. L. (2008). *Equipes gerenciadas por mulheres – Representação social gerenciamento feminino*. Psicologia. Reflexão e Crítica, 21(1), 91-99. DOI: [10.1590/S0102-79722008000100012](https://doi.org/10.1590/S0102-79722008000100012). Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/prc/a/cSzXtDPHQM5Dp78TQV7LyjQ/>>.

já não define sua realidade no século XXI. Um aspecto que contribuiu para esse avanço foi a criação da pílula anticoncepcional, que possibilitou o planejamento familiar e, conseqüentemente, a disponibilidade das mulheres para atividades externas² ao lar.

Embora ainda não seja possível atestar excelência em matéria de igualdade de gênero no mercado de trabalho do Brasil, tampouco em outros países desenvolvidos, em verdade, o fato de o tema ser objeto de livro próprio já denota que a representatividade e a visibilidade feminina vêm ganhando espaço e destaque no setor.

Em meio a absurdas discrepâncias de gênero em todo o mundo, temos vivenciado um avanço da representatividade feminina em cargos de liderança em diversos setores produtivos. Ainda assim, conforme apontou o levantamento *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio* (OIT, 2019), a representatividade feminina em cargos de gestão apresenta uma tendência de diminuição na ocupação de cargos mais altos.

De acordo com o documento, a maior proporção de empresas (33%) possui de 1% a 10% de mulheres ocupando a função de gerentes seniores. Além disso, 20% das instituições reportaram percentuais entre 11% e 29% para esta ocupação. Em síntese, constatou-se que 57% das empresas pesquisadas possuíam um percentual inferior a 30% de mulheres em cargos deste nível³.



2 Bertolini, L. B. A. (2002). *Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar* (2ª ed.). São Paulo: Vetor.

3 OIT – ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. *Las mujeres en la gestión empresarial: argumentos para un cambio*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2019.

Estudos mais recentes reiteram que ainda há distorção na representação das mulheres na força de trabalho e na liderança em indústrias. O *Global Gender Gap Report 2023*⁴ demonstrou que, em uma amostra que abarca 163 países, as mulheres representam 41,9% dos trabalhadores do setor. Porém, a proporção destas em cargos de liderança sênior foi bastante inferior: 32,2%.

Contudo, em oposição ao demonstrado na pesquisa publicada pela OIT, em 2019, o *Gender Gap Report 2023* concluiu que nos últimos oito anos a proporção de mulheres contratadas para cargos de liderança tem aumentado em cerca de 1% ao ano em todo o mundo. Constatou, ainda, que as mulheres figuram em números mais expressivos em setores de serviços ao consumidor, varejo e educação, que registram índices de *C-suite*⁵ vs representação de nível de entrada entre 64% e 68%.



Os dados apresentados convidam para a seguinte reflexão: embora os indicadores mundiais sobre a representatividade feminina nos setores produtivos estejam crescendo, ainda estamos em um cenário aquém do esperado para o século XXI.

Segundo o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), as mulheres enfrentam, rotineiramente, múltiplos desafios no

mercado de trabalho, sendo suas jornadas laborais acompanhadas por desigualdades que vão desde a educação até a contratação, incluindo questões como remuneração e ascensão profissional. O Instituto também aponta que pessoas do gênero feminino enfrentam obstáculos relacionados à discriminação, ainda que possuam o mesmo nível de formação que os homens, o que é percebido especialmente entre as mulheres brancas brasileiras. Além disso, há sub-representação de mulheres em

4 Disponível em: <https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2024.

5 Funcionários do alto escalão de uma empresa.

cargos de decisão e de chefia, bem como a persistência de preconceitos e assédios moral e sexual no ambiente de trabalho⁶.

Levantamento realizado pelo Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp)⁷, no ano de 2021, corrobora esse cenário e demonstra que, a despeito de a maioria dos alunos que concluem o ensino superior ser composta por mulheres (61%) e de elas possuírem maior empregabilidade (51,2%), a presença de mulheres em cargos de liderança ainda é menor do que a de homens, sendo de 44,5%. Ou seja, não obstante haja predomínio de pessoas do gênero feminino quando se trata de egressos do ensino superior e empregabilidade, os homens continuam ocupando, majoritariamente, os cargos de liderança.

No que se refere ao setor de educação, historicamente, no Brasil, a figura de gestão estava inicialmente atrelada aos diretores. Mesmo que essa função ainda não estivesse formalmente definida na legislação, desde a Primeira República há registros de mulheres que ocupavam o papel de diretoras em escolas primárias. Naquele período, sua atuação consistia principalmente na gestão da escola, que geralmente se resumia a uma única sala de aula. Contudo, a formação especializada em administração escolar tornou-se possível apenas com a criação do curso de Pedagogia, em 1939⁸.

Verifica-se que a atividade de gestão está intrinsecamente ligada à vida da mulher, seja no plano pessoal ou no plano profissional. Como dito, há um entendimento histórico de considerar como funções femininas aquelas ligadas à casa e à família. Entretanto, no mundo atual diversos movimentos e entidades vêm se posicionando contra conceituações

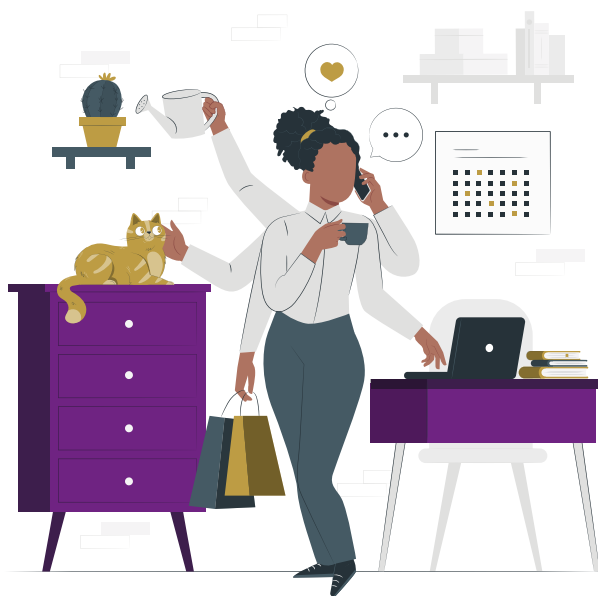
6 ENGEL, Cíntia Liara. *Esfera produtiva e reprodutiva: dimensões e desafios para as mulheres*. In: FONTE, Natália; REZENDE, Marcela; QUERINO, Ana Carolina (Org.). Beijing +20: avanços e desafios no Brasil contemporâneo. Brasília: Ipea, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/browse?type=author&value=Engel%2C+C%C3%ADntia+Liara>>.

7 Disponível em: <<https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2023/03/levantamento-mulheres-ensino-superior-mercado-trabalho-2023-instituto-semesp.pdf>>. Acesso em: 27 dez. 2024.

8 Corrêa, R. L. T., & Oliveira, M. de (2024). *Mulheres Gestoras Universitárias: Perfil e Enfrentamentos* (2010–2020). Cadernos CEDES, 44(122), 94–105. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/CC271188>>.

preconceituosas, considerando-as ultrapassadas e limitadoras. Ademais, estudos demonstram a presença de mulheres no mercado de trabalho com bom desempenho e resultados expressivos em funções inicialmente, e equivocadamente, taxadas como privativas de pessoas do sexo masculino.

Como resultado da luta contra o sexismo, o machismo e a misoginia, houve, então, uma nova conceituação sobre a família, com formatos não pensados há alguns anos, como, por exemplo, com mulheres que saem para trabalhar fora de casa e homens que cuidam da casa e dos filhos. As famílias formadas por pessoas do mesmo sexo também se apresentam como marcos importantes ao espaço feminino no ambiente profissional, uma vez que o pré-conceito definido de padrão feminino de “dona de casa” *versus* provedor(a) da família vem diminuindo.



Todavia, às mulheres ainda são atribuídos serviços não remunerados, como as atividades que envolvem os cuidados com o lar e a família. Tudo isso é importante para entender o atual formato da sociedade, que implica na efetiva atuação das mulheres no mundo do trabalho, uma vez que o fato de terem ocupado seus devidos lugares profissionais não as afastou de duas ou três jornadas de trabalho diárias, somando os planos profissional e pessoal.

De acordo com o estudo *Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça*⁹, realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), no ano de 2015, a jornada total média semanal das mulheres, considerando a soma do tempo dedicado ao trabalho remunerado com o tempo destinado

9 Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/porta1/images/stories/PDFs/170306_retrato_das_desigualdades_de_genero_raca.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2024.

ao trabalho doméstico não-remunerado, superava em 7,5 horas a dos homens. Segundo a pesquisa, a carga horária média semanal das mulheres é de 53,6 horas, enquanto a dos homens soma 46,1 horas.

A divisão de trabalho dentro do domicílio evidencia uma consistente desigualdade. Mulheres, independentemente da sua condição social, dedicam mais tempo a tarefas domésticas do que os homens. A dupla jornada é uma realidade que permeia a todas, mesmo as que possuem alta renda e não têm filhos. Os dados publicados na *Nota Técnica Mulheres e Trabalho: breve análise do período 2004-2014* (IPEA, 2016) ilustram essa disparidade. Segundo o texto, mulheres ativas gastam cerca de 21,7 horas semanais em afazeres domésticos, enquanto, mesmo quando inativos, homens despendem menos de 13,7 horas¹⁰.

Em um mundo justo, as jornadas pessoais, somadas às jornadas profissionais, deveriam ser definidas sem distinção de sexo ou gênero, uma vez que elas estão ligadas às condições individuais, familiares e sociais de cada sujeito, e não relacionadas exclusivamente às mulheres, conforme um modelo machista pré-estabelecido pela sociedade.

Ambos, homens e mulheres, estão sujeitos ao cansaço diante do esforço físico e mental. Assim, aos dois cabe o direito ao tempo de descanso e lazer necessário à manutenção da saúde e da qualidade de vida. Tais concepções devem ser levadas em consideração pelas políticas públicas de gênero e pelas políticas corporativas das empresas, em sede de modelo de gestão de pessoas, uma vez que a sua ignorância pode culminar em prática discriminatória, e com a elevação de índices negativos, como o acometimento de síndrome de *burnout* em mulheres.



10 IPEA. *Mulheres e trabalho: breve análise do período 2004-2014*. Nota técnica nº 24. Brasília, DF: IPEA, 2016.



Regularmente, os cargos de liderança demandam uma ampliação na carga horária de trabalho, o que torna as mulheres mais suscetíveis ao desenvolvimento de doenças físicas e/ou emocionais, e até mesmo ao excessivo sentimento de culpa, visto que, conforme já tratado, são submetidas à pressão histórica e social para suportarem as tarefas domésticas e familiares, com acúmulo e sobrecarga de funções e afazeres.

Essa realidade deve ser compreendida e considerada pelos empregadores e pelo Estado (em sua função de concretizador de políticas públicas) no que se refere ao incentivo e ao aumento dos indicadores de representação feminina no mundo do trabalho e, mais especificamente, em cargos de liderança, compreendendo as mudanças sociais e as necessidades de cada indivíduo.

No contexto internacional, em 2014 a Suécia foi o primeiro país do mundo a adotar uma política exterior abertamente definida como feminista. Ato contínuo, países como Canadá (2017), França (2019) e Luxemburgo (2021) seguiram o mesmo caminho. Em 9 de janeiro de 2020, o México tornou-se o quinto país do mundo e o primeiro na região ibero-americana a implementar uma Política Externa Feminista (PEF), enquanto a Espanha declarou o feminismo como eixo transversal da sua Estratégia de Ação Exterior 2021-2024¹¹.

11 SOMOS IBERO-AMÉRICA. *Política exterior feminista. O que é e como pode transformar as relações internacionais?* 2022. Disponível em: <<https://www.somosiberoamerica.org/pt-br/temas/genero-pt-br/politica-externor-feminista-o-que-e-e-como-pode-transformar-as-relacoes-internacionais/>>. Acesso em: 30 dez. 2024.

6.1 PARTICIPAÇÃO FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

No que se refere à educação superior, conforme destacado na introdução deste livro, as instituições educacionais do Brasil possuem percentuais significativos de mulheres em seus quadros, especialmente nos cargos e funções relacionados à sala de aula. De acordo com o Censo da Educação Superior de 2023¹², a participação feminina no corpo docente das instituições de educação superior é de 47,50%.

Partindo das premissas discutidas anteriormente, percebe-se que ainda há muito o que avançar quanto às políticas públicas de gênero, inclusive no setor educacional. Embora tenha sido identificado como favorável às mulheres no levantamento *Global Gender Gap Report 2023*, o setor educacional demanda ações de igualdade de gênero tanto no âmbito de posições de liderança quanto em planos de carreira, com ênfase em questões salariais.

Segundo levantamento do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), as mulheres ainda ganham, em média, 79,5% do salário recebido por homens¹³ que desempenham as mesmas atribuições.

Há, no Brasil, a recente Lei Federal nº 14.611, de 3 de julho de 2023, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) com a previsão de medidas garantidoras de igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens, entre os quais destacamos:

- a) estabelecimento de mecanismos de transparência salarial e de critérios remuneratórios;
- b) incremento da fiscalização contra a discriminação salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens;
- c) disponibilização de canais específicos para denúncias de discriminação salarial;

12 Disponível em: <https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_superior/sinopse_educacao_superior_2023.zip>. Acesso em: 23 dez. 2024.

13 Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>>. Acesso em: 13 set. 2024.

- d) promoção e implementação de programas de diversidade e inclusão no ambiente de trabalho que abranjam a capacitação de gestores, de lideranças e de empregados a respeito do tema da equidade entre homens e mulheres no mercado de trabalho, com aferição de resultados;
- e) fomento à capacitação e à formação de mulheres para o ingresso, a permanência e a ascensão no mercado de trabalho em igualdade de condições com os homens;
- f) determinação de publicação semestral de relatórios de transparência salarial e de critérios remuneratórios pelas pessoas jurídicas de direito privado com 100 (cem) ou mais empregados, observada a proteção de dados pessoais.

Em cumprimento ao item “f”, o *1º Relatório Nacional de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios*¹⁴ foi publicado em 25 de março de 2024, pelos ministérios das Mulheres e do Trabalho e Emprego, contendo os seguintes dados:

- i) Mulheres negras possuem remuneração média de R\$ 3.041 (três mil e quarenta e um reais);
- ii) Mulheres não negras possuem remuneração média de R\$ 4.552 (quatro mil, quinhentos e cinquenta e dois reais);
- iii) Homens negros possuem remuneração média de R\$ 3.844 (três mil, oitocentos e quarenta e quatro reais);
- iv) Homens não negros possuem remuneração média de R\$ 5.718 (cinco mil, setecentos e dezoito reais).

Observa-se, portanto, que mulheres não negras recebem 79,6% do valor recebido por homens não negros, enquanto mulheres negras recebem 79,11% da remuneração média dos homens negros. Esse cenário confirma os resultados obtidos anteriormente pelo IBGE.

Tais dados reafirmam as iniquidades às quais as pessoas do gênero feminino estão sujeitas e chama a atenção para o agravamento da situação entre as mulheres negras, duplamente prejudicadas. O Ipea (2020) reitera que, embora tenha havido alguma redução na desigualdade

14 Disponível em: <<https://docs.google.com/presentation/d/1Fzz5Jm8iM2LvCMGVjlhwHwLaiYiDuoO7/edit#slide=id.p1>>.

de participação no mercado de trabalho entre homens e mulheres, as disparidades entre mulheres brancas e negras, pobres e não pobres, se intensificaram⁶.

Mesmo diante de números tão desanimadores, é importante demonstrar ações e contribuições de mulheres que se destacam na representação feminina em cargos de liderança, sobretudo junto à gestão acadêmica da educação superior.

6.1.1 Desafios para as mulheres na educação superior

A Declaração Mundial Sobre Educação Superior no Século XXI¹⁵, firmada na Conferência Mundial sobre Educação Superior, em 9 de outubro de 1998, em Paris (França), dispôs, em seu art. 4º, sobre o fortalecimento da participação e da promoção do acesso das mulheres, os seguintes princípios:

- a) Embora progressos significativos tenham sido alcançados para ampliar o acesso das mulheres à educação superior, vários obstáculos socioeconômicos, culturais e políticos persistem em muitos lugares do mundo, impedindo o acesso pleno e a integração efetiva das mulheres. Superá-los permanece uma prioridade urgente no processo de renovação com o fim de assegurar um sistema equitativo e não-discriminatório de educação superior baseado no princípio de mérito.
- b) São necessários mais esforços para eliminar da educação superior todos os estereótipos com base no gênero, para tratar a questão do gênero nas distintas disciplinas, para consolidar a participação de mulheres em todas as disciplinas nas quais elas são subrepresentadas e, particularmente, para implementar o envolvimento ativo delas no processo decisório.

15 ENGEL, Cíntia Liara. *Esfera produtiva e reprodutiva: dimensões e desafios para as mulheres*. In: FONTE, Natália; REZENDE, Marcela; QUERINO, Ana Carolina (Org.). Beijing +20: avanços e desafios no Brasil contemporâneo. Brasília: Ipea, 2020. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/browse?type=author&value=Engel%2C+C%C3%ADntia+Liara>>. Disponível em: <<https://archive.org/details/unesco-declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-paris-1998/page/n1/mode/2up>>. Acesso em: 9 jan. 2025.

c) Devem ser fomentados os estudos de gênero (ou estudos sobre a mulher) como campo específico de conhecimento que tem um papel estratégico na transformação da educação superior e da sociedade.

d) Deve haver um esforço para eliminar os obstáculos políticos e sociais que fazem com que as mulheres sejam insuficientemente representadas e favorecer em particular a participação ativa das mulheres nos níveis de elaboração de políticas e adoção de decisões, tanto na educação superior como na sociedade.

Esses princípios visam justamente o fortalecimento da participação e da promoção do acesso das mulheres à educação superior, tanto nos processos formativos quanto no processo decisório, eliminando-se os obstáculos políticos e sociais que fazem com que as mulheres sejam insuficientemente representadas em tais esferas, e favorecendo, em particular, a participação ativa das mulheres nos níveis de elaboração de políticas e de decisões, tanto na educação superior como na sociedade.

A autora Rosa Lydia Teixeira Corrêa, em seu artigo intitulado *Mulheres Gestoras Universitárias: Perfil e Enfrentamentos (2010–2020)*¹⁶, discorre sobre o perfil profissiográfico de gestoras universitárias de cinco países: Argentina, Brasil, Espanha, Peru e México. Ao analisar o perfil das gestoras, ela observou uma distribuição diversificada em relação aos cargos ocupados, segundo o país de origem/idioma falado.



Entre aquelas de países de língua espanhola, 25% atuam como decanas; 16,7% como diretoras; 16,7% como coordenadoras de setor; 8,3% como gerentes de setor; e 33,3% exercem outras funções. Quanto à formação acadêmica, 33,3% eram pós-doutoras; 33,3% doutoras; 16,7% mestras; e 16,7% pós-graduadas.

16 Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/pbkx4TG4yGQpbtP4ZCf5sVS/>>. Acesso em: 9 jan. 2025.

Em contraste, as gestoras de língua portuguesa apresentaram o seguinte perfil: 27,6% atuavam como diretoras; 65,5% como coordenadoras de área; e 6,9% como gestoras. Em relação à formação, 3,6% eram pós-doutoras; 46,4% doutoras; 35,7% mestradas; e 14,3% pós-graduadas.

A pesquisa apresentada por Corrêa¹⁷ constatou que as gestoras que atuam em instituições de educação superior de língua espanhola ocupam, em sua maioria, cargos de decanas e de direção, enquanto as gestoras de língua portuguesa são, em maior número, coordenadoras de área. Esses achados demonstram que, embora sejam altamente qualificadas e alcancem funções de liderança na educação, as mulheres seguem enfrentando o desafio de ocupar cargos mais elevados, especialmente em países de língua portuguesa.

Nessa perspectiva, vale ponderar que, no cotidiano do trabalho, discursos meritocráticos são muitas vezes utilizados para justificar o preenchimento de funções mais altas por homens, criando a ilusão de igualdade de oportunidades e desestimulando o questionamento por parte das mulheres. Ao defender que o espaço corporativo seria um espaço neutro, onde o sucesso depende exclusivamente do esforço individual, constrói-se uma narrativa que invisibiliza as barreiras que mulheres enfrentam, como estereótipos de gênero, discriminação e assédio, impedindo que elas alcancem seu pleno potencial (Vaz et al., 2023)¹⁷.

Trebien et al. (2021)¹⁸ identificaram disparidades na ocupação de cargos de gestão e demonstraram que, embora haja uma distribuição igualitária (50%) entre homens e mulheres em cargos de coordenação de curso, a presença feminina diminui drasticamente em posições de maior poder de decisão, como superintendências, diretorias, pró-reitorias e reitoria, onde elas representam apenas 26,1% dos responsáveis.

17 VAZ, E. R. D.; GALLON, S.; FRAGA, A. M.. *We Go through a Bit of Everything: The labyrinth career of the professional trajectories of executive women*. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 25, n. 1, p. 88–107, jan. 2023.

18 Trebien, V. M., Trindade, L. de L., Amestoy, S. C., Corralo, V., Zocche, D. A., & Bordignon, M.. (2021). *Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho*. Saúde E Sociedade, 30(4), e200048. <https://doi.org/10.1590/S0104-12902021200048>.

É paradoxal que gestoras altamente qualificadas para atuação nas universidades ainda se deparem com obstáculos para serem reconhecidas, atuarem plenamente e terem sua credibilidade estabelecida.

Existe um cenário desafiador para as gestoras universitárias, uma vez que seus pares frequentemente desconfiam das suas capacidades e ignoram suas orientações. Além disso, o acesso ao cargo de liderança é constantemente dificultado, e sua maestria laboral recorrentemente não recebe o devido reconhecimento dos superiores. Piadas e sarcasmo são utilizados para desviar de pautas importantes levantadas pelas gestoras, especialmente quando os homens não conseguem sustentar a discussão teórica¹⁷.



As microagressões, exemplificadas por *mansplaining*, *maninterrupting*, *bropropriating* e *gaslighting*, também têm um impacto significativo na confiança e na autoestima das mulheres, levando-as a questionar suas capacidades e seu espaço na sociedade. Essa insegurança, por sua vez, reforça as desigualdades de gênero no ambiente organizacional¹⁸.

O termo *mansplaining* se refere à situação em que um homem explica algo para uma mulher de forma presunçosa, como se ela não fosse capaz de compreender ou como se ele possuísse um conhecimento superior sobre o assunto, desvalorizando a *expertise* feminina e reforçando os estereótipos de gênero.

Já o *maninterrupting* ocorre quando um indivíduo do gênero masculino interrompe constantemente uma pessoa do gênero oposto durante um diálogo, impedindo que esta expresse suas ideias e opiniões, consequentemente dificultando sua participação igualitária no debate.

O *bropropriating* se manifesta quando um homem se apropria de uma ideia ou projeto desenvolvido por uma mulher, recebendo os créditos e reconhecimentos por este, minimizando a relevância feminina na construção de estratégias de qualidade.

Por fim, o *gaslighting* é uma expressão utilizada para descrever a manipulação psicológica em que um homem busca levar uma mulher a duvidar da sua própria percepção da realidade, de suas memórias e sanidade. No contexto da liderança feminina, pode se manifestar quando uma mulher é reiteradamente questionada sobre suas decisões, suas opiniões são invalidadas ou quando lhe atribuem adjetivos como "emocional" ou "irracional".

Nesse sentido, cabe destacar a luta constante das lideranças femininas pelo espaço de fala e que as representações sociais preconceituosas no ambiente institucional reforçam estereótipos de gênero e perpetuam um ciclo de desigualdade e desvalorização. “O labirinto da carreira das mulheres é formado por caminhos que cruzam relações socioculturais e arranjos familiares que potencializam ou atenuam os impactos das restrições às quais elas são submetidas simplesmente por serem mulheres”¹⁸.

Fato é que as mulheres possuem plena capacidade e condições para atuarem como líderes da mais alta qualidade. O estudo denominado *Work Relationship Index*¹⁹, publicado pela empresa de tecnologia HP e realizado com mais de 15.600 profissionais de diferentes países, incluindo o Brasil, concluiu que mulheres em cargos de gestão apresentam maior confiança em liderança do que homens na mesma posição. De acordo com o levanta-



¹⁹ Disponível em: <https://www.hp.com/content/dam/sites/worldwide/apps/work-relationship-index/reports/work-relationship-index-2024/br-pt_work-relationship-index-2024.pdf>. Acesso em: 23 dez. 2024.

mento, 54% das colaboradoras mulheres são confiantes de que possuem as competências corretas para alcançar o sucesso no trabalho, contra 42% dos colaboradores homens.

O mesmo estudo apontou que 52% das colaboradoras confiam em suas *soft skills* (atenção plena, autoconsciência, comunicação, pensamento criativo, resiliência, empatia, inteligência emocional), contra 39% dos colaboradores homens.

Isso não significa dizer que as mulheres trabalham melhor do que os homens, ou que os homens não devem ser alocados em cargos de gestão, mas que as mulheres estão prontas para assumir qualquer função, sobretudo de liderança, e que possuem formação acadêmica (*hard skills*) e *soft skills* em níveis de igualdade, e até em níveis superiores, em relação aos homens do mercado de trabalho.

6.1.2 Gestão feminina no contexto das IES

No âmbito de uma instituição de educação superior, há desafios gerais de gestão, mas também existem pontos extremamente específicos de um estabelecimento de ensino, cuja atividade atinge diretamente a vida dos alunos, professores, colaboradores e da sociedade no seu entorno.

A gestão de uma IES exige atuação em diversas frentes e setores, mas com uma visão holística sobre o todo. Ao mesmo tempo, deve-se cumprir as funções de administração geral, acadêmica e financeira, incumbindo-se dos conhecimentos sobre legislação educacional, para condução dos fluxos de regulação e de avaliação da educação superior, mantendo o foco no aluno e na comunidade acadêmica.

O corpo social que circunscreve a IES é fundamental para as atividades acadêmicas dos diversos cursos superiores, sejam atividades práticas, de extensão ou de pesquisa, assim como representa o serviço prestado diretamente à população local.

Todas essas atividades se somam às funções internas da IES, como gestão de pessoas, *real estate*, captação e matrículas de alunos, ESG, entre outras.

Em seu artigo *Gestão estratégica nas instituições de ensino superior privadas*, publicado em 2016, Ana Cambuí²⁰ aborda as nuances do referido assunto:

“Isto significa dizer que a gestão em uma instituição de ensino superior privada deve ser vista com extrema cautela e cuidado, pois não se trata apenas de ter boas ideias ou discutir aspectos estritamente pedagógicos, mas sim, as lesps²¹ precisam estar comprometidas com as suas obrigações financeiras e gerenciais, evitando que energias sejam gastas de forma aleatórias e desnecessárias. Ter foco na qualidade de ensino e no comprometimento com as suas obrigações legais (MEC, Credores, Devedores, Colaboradores, Terceirizados etc.), contribuirá para que os caminhos não sejam ‘abandonados e retomados de modo errático ou sem fundamentação. É necessário saber os para quês e os propósitos das ações e não apenas o como fazer as coisas. É preciso ‘ter os pés no chão, mas (...) o olhar nas estrelas’, (NETO, 2003, p.17). Como diz Barnett (2005, p.94), vivemos em um contexto histórico no qual ‘as estruturas pelas quais interrogamos o mundo e encontramos o nosso caminho estão se multiplicando’ exigindo novas formas de atuação dentro de uma instituição de ensino superior, em particular, as lesps”.

A autora lembra que é necessário saber os “para quês” e os propósitos das ações, e não apenas como fazer as coisas, o que remete a *soft skills* ligadas ao pensamento criativo e à inteligência emocional.

As atividades inerentes à gestão de uma instituição educacional resultam em demandas multifacetadas que precisam de soluções criativas.

A literatura tem destacado o reconhecimento das competências femininas no mercado de trabalho e em cargos de gestão. Entre elas, o multiprocessamento de informações, que contribui para uma

20 CAMBUÍ, Ana Altina Pereira. Gestão estratégica nas instituições de ensino superior privadas. ABMES Blog. 2016. Disponível em: <<https://abmes.org.br/blog/detalhe/11496/gestao-estrategica-nas-instituicoes-de-ensino-superior-privadas>>. Acesso em: 6 jan. 2025.

21 lesps: instituições de ensino superior privadas.

compreensão sistêmica da realidade, habilidades comunicativas e sensibilidade apurada para visualizar as pessoas tanto do ponto de vista profissional quanto em suas outras dimensões^{22, 23}.

Segundo o estudo *Are women better than men at multi-tasking?* (As mulheres são melhores que os homens em multitarefas?, em tradução livre), publicado pela BMC Psychology²⁴, os resultados apoiam a noção de que as mulheres são melhores do que os homens em alguns tipos de multitarefas, sobretudo quando as tarefas envolvidas não precisam ser realizadas simultaneamente. Entretanto, a pesquisa registra a necessidade de outros estudos empíricos para evitar eventuais generalizações sobre o tema.



A *soft skill* relacionada ao desenvolvimento de multitarefas está fortemente ligada ao perfil feminino, o que condiz com *expertises* necessárias para a condução de posições de liderança e de gestão de instituições privadas de educação superior, notadamente quando observadas as diversas frentes inerentes à atuação do setor.

Não se pretende criar um estereótipo de superioridade de um ou outro gênero neste texto, uma vez que o objetivo aqui é justamente a paridade real entre mulheres e homens quando da ocupação de funções de liderança em instituições privadas de educação superior, bem como a conquista de salários igualitários. Entretanto, há que se pontuar que as mulheres ainda precisam vencer diversas barreiras no posicionamento

22 ROCHA-COUTINHO, M. L.; COUTINHO, R. R. *Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios*. Economia Global e Gestão, Lisboa, v.16, n.1, p. 61-79, 2011.

23 FLEURY, M. T. L. *Liderança feminina no mercado de trabalho*. GV Executivo, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013.

24 Stoet, G., O'Connor, D.B., Conner, M. et al. *Are women better than men at multi-tasking?* BMC Psychol 1, 18 (2013). <https://doi.org/10.1186/2050-7283-1-18>. Disponível em: <<https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/2050-7283-1-18>>. Acesso em: 8 jan. 2025.

de suas carreiras, o que se demonstra pelo crescimento tímido dos números de representação feminina em cargos de liderança no Brasil.

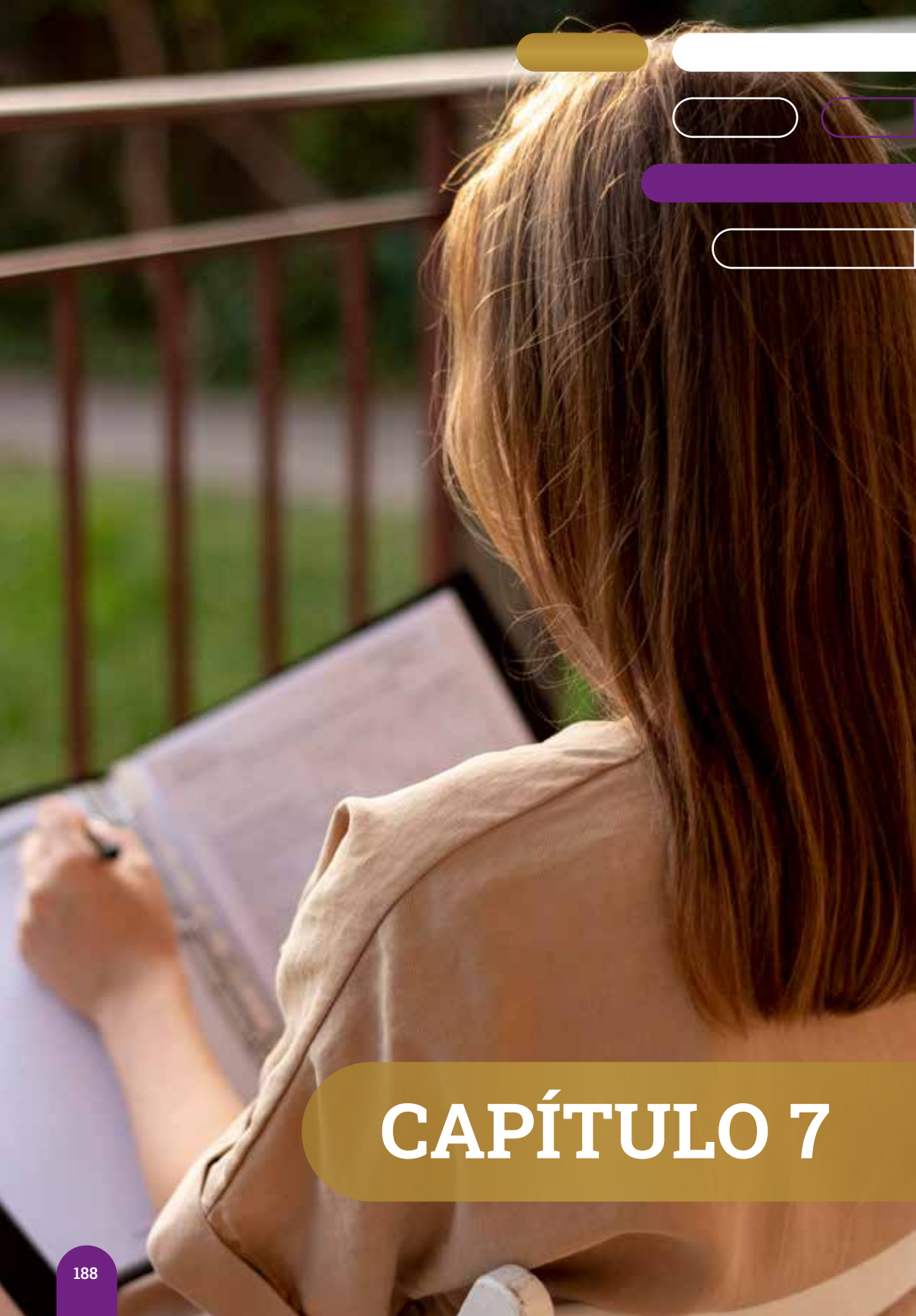
Mulheres que buscam posições de destaque em suas carreiras, além de investir em sua formação e aprimorar suas habilidades, precisam enfrentar estereótipos de fragilidade e superar obstáculos que dificultam sua progressão. Ao resistirem aos padrões hegemônicos de liderança e implementarem práticas mais humanas e empáticas, elas abrem caminho para mudanças comportamentais há muito desejadas pela sociedade, oferecendo novas perspectivas sobre o trabalho, a gestão e a liderança²⁵.

Na educação superior, começamos a enxergar uma mudança de cenário, em que as mulheres alcançam percentuais mais expressivos em espaços de liderança, alimentando a esperança de melhora efetiva do quadro, especialmente quando se trata de uma mudança encabeçada pelos grandes grupos educacionais brasileiros.

Entretanto, ainda existe um caminho a ser percorrido, que não se pode mais aceitar que seja longo e tortuoso, até que as mulheres, detentoras de *soft skills* e de *hard skills*, tenham representatividade condizente com a sua capacidade em cargos de liderança nas áreas de gestão das instituições privadas de educação superior do Brasil.



25 MILTERSTEINER, R. K., OLIVEIRA, F. B. D., HRYNIEWICZ, L. G. C., SANT'ANNA, A. D. S., & MOURA, L. C.. (2020). Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(2), 406–423. <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>



CAPÍTULO 7



MULHER E A INOVAÇÃO NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**Bárbara Modesto e
Giovanna Niskier**

Historicamente, o campo da tecnologia foi fortemente associado ao trabalho masculino, especialmente nas décadas iniciais do desenvolvimento de computadores e softwares. No entanto, é importante destacar que nos primeiros anos da computação muitas mulheres desempenharam papéis fundamentais. Pioneiras como Ada Lovelace, que desenvolveu o primeiro algoritmo destinado a ser processado por uma máquina, e Grace Hopper, que criou o primeiro compilador, são exemplos de como as mulheres estavam envolvidas na criação das bases do que viria a ser o setor de TI.

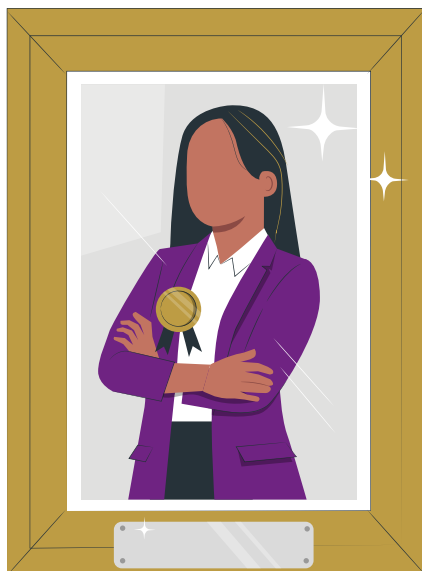
Apesar dessas contribuições iniciais, a “masculinização” da área começou a se intensificar nas décadas de 1970 e 1980, quando a computação pessoal ganhou força e a cultura do “programador nerd”, associada ao sexo masculino, se consolidou. Este contexto histórico ajuda a explicar por que, até hoje, a TI é frequentemente vista como um campo predominantemente masculino, tanto no imaginário popular quanto nas estatísticas de mercado.

Inicialmente, é importante traçar um histórico básico sobre o desenvolvimento da tecnologia da informação no país. Nos anos 1970, o Brasil adotou uma política protecionista em relação ao mercado de tecnologia com o intuito de desenvolver a indústria nacional e incentivar a produção de conhecimento próprio. Com isso, houve uma ampliação no

número de entidades brasileiras que atuavam no ramo, bem como o desenvolvimento de instituições educacionais e de procedimentos de capacitação relacionados ao tema (Roma, Póvoas, Mancini, 2024, p. 4).

Na esfera internacional, na década de 1970, estima-se que cerca de 22% dos programadores atuantes na área de TI eram mulheres. Antes disso, em meados dos anos 1960, a presença feminina era ainda maior, cerca de 30% dos trabalhadores do setor (Ensmenger, 2010, p. 116).

Apesar dos números significativos, havia, inegavelmente, uma concentração de mulheres nos cargos inferiores das empresas de TI. Comparado aos demais setores, a área de programação se mostrava mais receptiva à contratação de trabalhadoras do sexo feminino, ainda que não as colocassem em posições de destaque. Nas décadas de 1960 e 1970, o mercado de tecnologia da informação não podia se dar ao luxo de negar postos de trabalhos por questões de gênero, dado que havia um aumento exponencial da demanda e uma reduzida quantidade de profissionais qualificados (Ensmenger, 2010, p. 117).



Ainda que ocupassem, em geral, cargos com menos influência, não era raro que mulheres fossem indicadas para prêmios e/ou conseguissem alcançar posições mais relevantes dentro de um prazo curto de tempo. Cita-se, como exemplo, a indicação da programadora Grace Hopper, em 1969, à premiação de “homem do ano” gerida pela Associação de Gerenciamento de Processamento de Dados. Esse cenário fazia com que a atuação na área fosse vista por diversas mulheres como uma oportunidade única (Ensmenger, 2010, p. 117).

Como aborda Ensmenger, o aumento exponencial de cargos e a dificuldade de contratação de profissionais para atuação no setor não

foram os únicos fatores que consagraram a profissão de programadora e a participação feminina em empresas do ramo. Em primeiro lugar, no início do desenvolvimento do setor de TI no Brasil e no mundo, inexistia o enquadramento da área como profissão científica ou que necessitasse de uma graduação específica.



Na realidade, entendia-se, à época, que seria imprescindível apenas que o funcionário apresentasse habilidades específicas que possibilitassem o entendimento sobre o funcionamento do setor. Assim, muitas empresas aplicavam testes de aptidões que poderiam ser respondidos por quaisquer pessoas. Isso facilitava, que as mulheres fossem contratadas como programadoras.

Esse entendimento se ligava diretamente à inauguração, apenas no ano de 1962, do primeiro curso voltado para o campo de Ciência da Computação. A partir da criação da primeira graduação específica, entre o final da década de 1960 e meados dos anos 1980, as universidades, em todo o mundo, se voltaram para a criação e a formulação de uma grade de estudos para o tema. Como será tratado mais à frente, a participação feminina nessas graduações também era elevada, alcançando, em 1984, a proporção de 37% dos estudantes (Ferreira, Dias, 2020, p. 51).

Em segundo lugar, as companhias que atuavam com TI lançaram campanhas específicas para alcançar mulheres que poderiam se interessar por vagas no setor. Eram realizados eventos com bandas, comidas, desfiles de moda e outras atividades consideradas essencialmente femininas com o intuito de atrair esse público. Durante os eventos, os representantes das empresas realizavam apresentações sobre o ramo da tecnologia e empreendiam entrevistas com as participantes (Ferreira, Dias, 2020, p. 51).

A partir da década de 1980, contudo, esse cenário sofreu uma excêntrica alteração. Talita Atahalpa Rodrigues Ferreira e Elisângela Silva Dias explicam que as companhias do setor deixaram de entender que as mulheres teriam competência e capacidade para atuarem no ramo.

Entre os anos de 1966 e 1998, a primeira revista científica que tratava sobre temas relacionados à computação, *Datamation*, passou a publicar artigos discriminatórios à contratação de mulheres no setor de TI. Citando trabalhos desenvolvidos por Ensmenger e Vogel, Atahalpa Rodrigues Ferreira e Elisângela Silva Dias contam que essas publicações envolviam a diminuição das capacidades das profissionais femininas, a veiculação de ofensas e o apontamento de supostas desvantagens na contratação de funcionárias.

Além disso, as companhias passaram a veicular propagandas sexistas que afastavam as mulheres do mercado de programação. Ensmenger conta que, no ano de 1968, a IBM Corporation lançou um anúncio publicitário sugerindo que qualquer pessoa, inclusive uma adolescente sem qualquer conhecimento de informática, seria capaz de entender a linguagem de programação PL/1. Com o intuito de demonstrar a facilidade de utilização do sistema desenvolvido pela empresa era apresentada uma garota jovem, loira e com uma saia curta que sabia utilizar o computador da empresa (Ensmenger, 2010, p. 133).

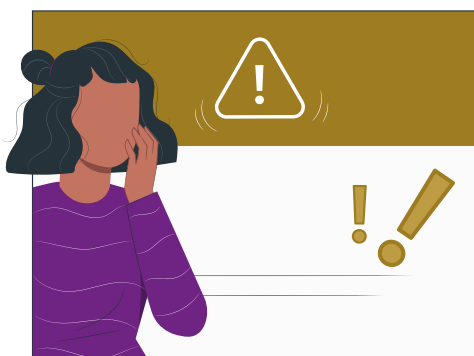
Outros anúncios eram menos sugestivos e abordavam questões como a licença maternidade, as possíveis indisposições físicas relacionadas à gravidez e os supostos erros cometidos por funcionárias como riscos para os empregadores. Esses discursos misóginos encontraram seu ápice na década de 1960, mas os danos foram observados nos próximos períodos, como será abordado nos próximos tópicos (Ferreira, Dias, 2020, p. 51).



A profissionalização do setor de programação, por si só, já garantia o afastamento das mulheres da atuação como programadoras e, de modo geral, do exercício de cargos em empresas de TI. Ensmenger aponta que, com o passar dos anos, assim como foi observado em outras áreas de trabalho, o mercado de tecnologia passou a exigir requisitos básicos para a contratação de profissionais. Essas exigências podem ser resumidas como a imposição de um certo nível de escolaridade, a necessidade de experiência prévia, bem como o estabelecimento de cursos de ensino superior voltados para o ramo.

As mulheres apresentavam dificuldades adicionais para o cumprimento de tais exigências. A resistência de muitos empregadores à contratação de profissionais femininas dificultava a obtenção da experiência exigida para os cargos de programação, por exemplo. Em relação à formação em cursos de ensino superior, a necessidade de criar os filhos e as propagandas preconceituosas eram alguns dos fatores que afastavam as mulheres das universidades.

Esse cenário demonstra que, diferentemente de outros ramos, o mercado de TI, que no princípio apresentava poucas restrições para a contratação



de mulheres, após a profissionalização passou a afastá-las. A drástica redução no número de trabalhadoras nas empresas de tecnologia decorreu não só da exigência de qualificações cada vez mais complexas, mas também da publicação de propagandas contrárias à contratação de profissionais do sexo feminino.

No decurso do tempo, a visão masculinizada dos profissionais de TI e a institucionalização de exigências para a ocupação de cargos resultou no afastamento das mulheres. Ademais, com o aprimoramento tecnológico, ocorreu uma redução no número de contratações em geral. Com menor necessidade de contratação e maior exigência de qualificação, os empregadores do ramo se viram em um cenário favorável para escolherem quem efetivamente gostariam de empregar.

Esse breve histórico traz um recorte sobre o processo de inserção e de exclusão das mulheres no mercado de trabalho do setor de TI entre os anos de 1960 e 1990. Contudo, é imprescindível entender como se delineia a presença feminina no ramo nos tempos atuais, bem como analisar a participação feminina nas graduações brasileiras. Este segundo fator, como demonstrado, guarda estreita relação com o alcance de cargos em empresas do setor e sugere, inclusive, a procura por um espaço de atuação.

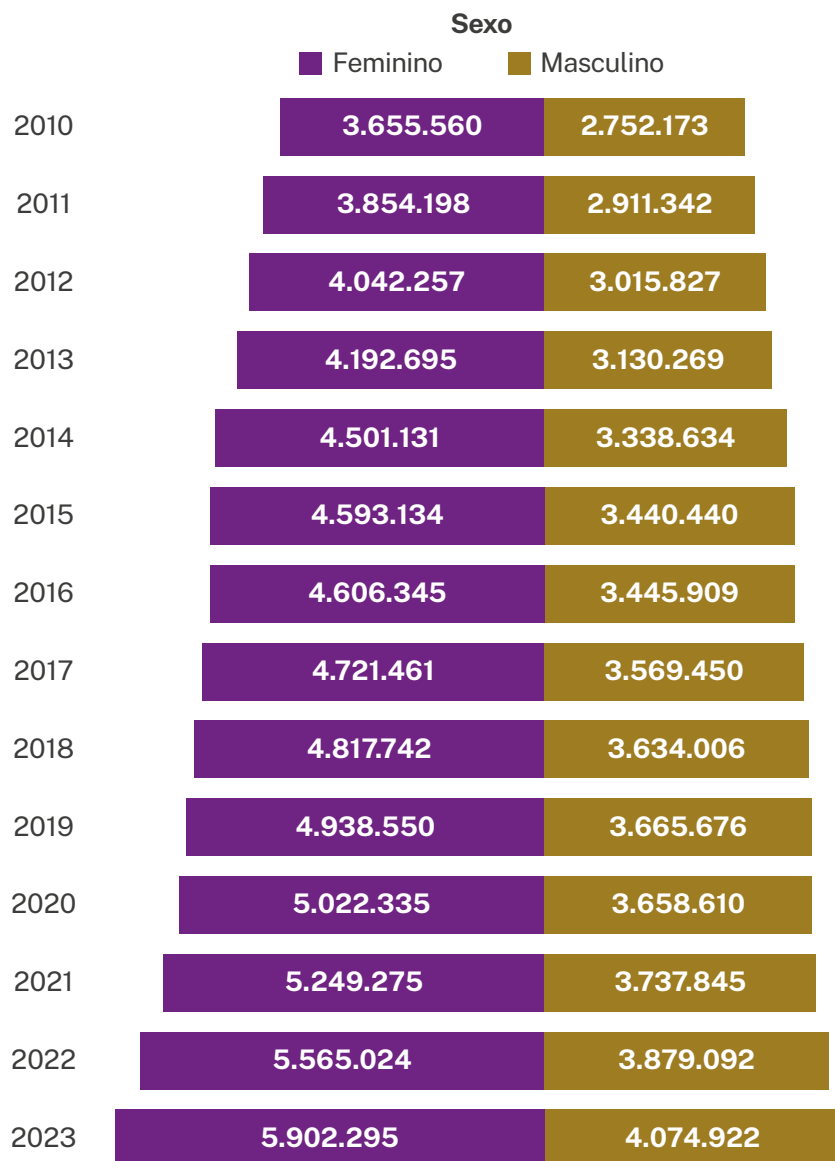
Desde o final da década de 1970, a formação superior consiste em requisito para a contratação de profissionais de TI. Desse modo, há uma correlação direta entre a presença em cursos de formação, cargos em companhias e o interesse no ramo. Estabelecida essa correspondência, é possível extrair, com base nos dados que serão lançados a seguir, três esferas relacionadas à presença feminina no ambiente de TI.

Assim, nos próximos tópicos, serão apresentadas pesquisas que demonstram a evolução da participação feminina na educação superior e estratégias que podem ser adotadas para a ampliação da presença de mulheres em empresas de TI.

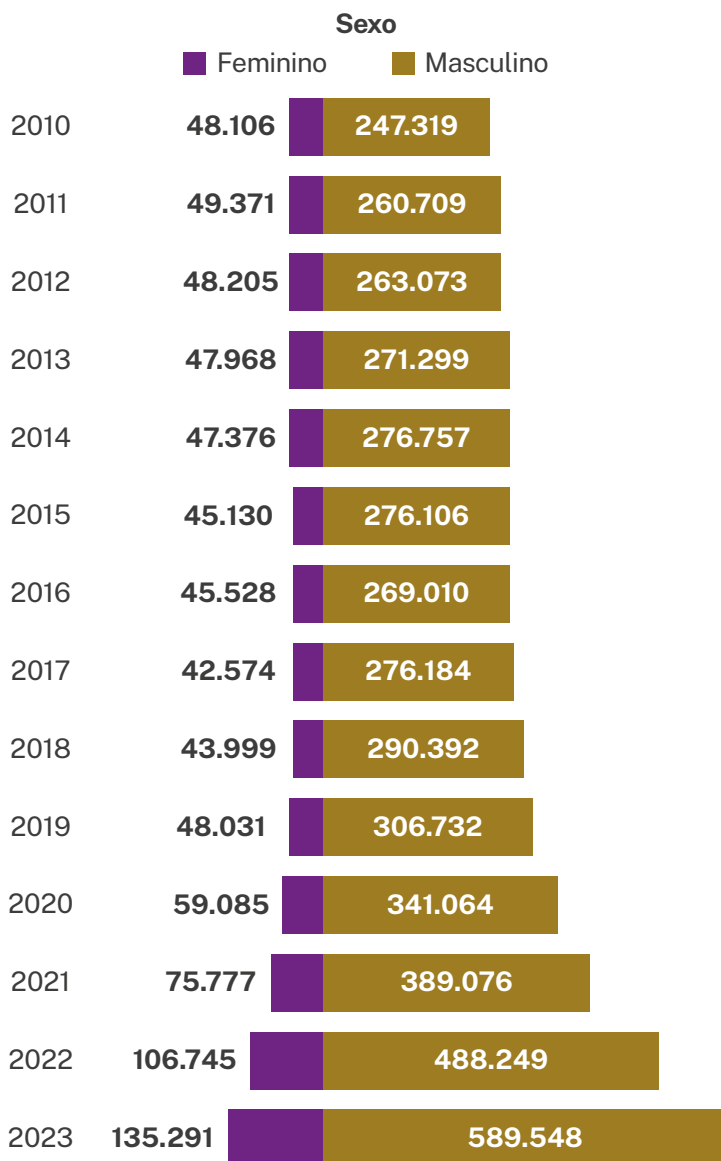
7.1 PARTICIPAÇÃO FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR E NO MERCADO DE TRABALHO EM TI

O Censo da Educação Superior, realizado pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), é uma das principais fontes de dados sobre a participação feminina em cursos superiores, inclusive nos relacionados à tecnologia da informação. Nos últimos anos, o Censo tem mostrado um aumento progressivo da presença de mulheres em cursos de graduação e pós-graduação em áreas de exatas, como ciências da computação, engenharia da computação e sistemas de informação. No entanto, a desigualdade de gênero ainda é significativa.

Em 2023, enquanto as mulheres totalizaram cerca de 60% das matrículas em cursos de graduação, nos cursos relacionados à TI esse número cai para pouco mais de 18%, como demonstram os Gráficos 1 e 2 a seguir.

Gráfico 1 – Matrículas na educação superior entre 2010 e 2023 (todos os cursos)

Fonte: Censo da Educação Superior 2023 (Inep/MEC).

Gráfico 2 – Matrículas na educação superior entre 2010 e 2023 (cursos de TI)

Fonte: Censo da Educação Superior 2023 (Inep/MEC).

A sub-representação verificada nas matrículas dos cursos superiores se reflete no mercado de trabalho. De acordo com uma pesquisa da Associação Brasileira das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (Brasscom), as mulheres representavam menos de 30% da

força de trabalho no setor de TI em 2021, sendo ainda menor a porcentagem de mulheres ocupando cargos de liderança ou posições técnicas avançadas.

Levantamento realizado pela Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e pela Symplicity sobre a empregabilidade de egressos da graduação constatou que homens formados na área de tecnologia (computação e engenharias) possuem renda média superior à das mulheres graduadas nos mesmos cursos. Entretanto, a formação na área de computação é a que resulta em maiores rendimentos para as mulheres, apontando para uma possível tendência de crescimento e fortalecimento da presença feminina no setor.

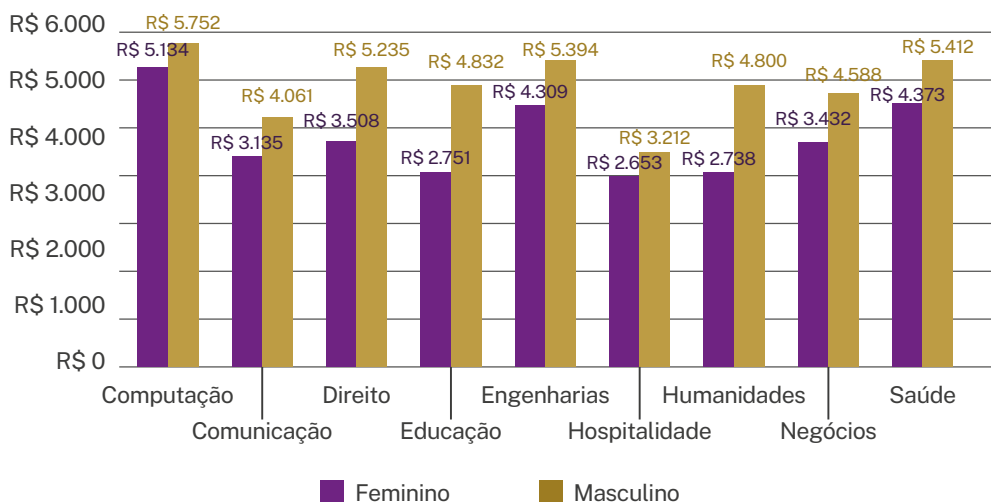
Gráfico 3 – Empregabilidade dos egressos da educação superior por área do curso e renda em relação ao gênero

4.030 egressos responderam à pesquisa, sendo:

2.486 mulheres

1.541 homens

3 não-binários



Fonte: Indicador ABMES/Symplicity de Empregabilidade (IASE), 2024.

As pesquisas apresentadas demonstram disparidades entre mulheres e homens nos cursos de graduação na área de TI e no mercado de trabalho. Há uma indicação de crescimento da participação feminina em vagas de empresas do ramo, bem como uma possível equiparação dos salários

pagos. Entretanto, ainda existem discrepâncias que dificultam esse equilíbrio, a começar pelo ingresso em cursos de tecnologia.

7.2 CASE DA UNICARIOCA: EVOLUÇÃO DO INGRESSO DE MULHERES NOS CURSOS DE TI

O Centro Universitário UniCarioca está há 35 anos no mercado de educação superior privada. Localizado no Rio de Janeiro (RJ), possui mais de 8 mil alunos distribuídos entre os *campi* do Rio Comprido e do Méier. O perfil do aluno da IES é o público de baixa renda de grandes centros urbanos. Atualmente, são oferecidos 17 cursos de graduação presencial, 18 cursos de graduação a distância (EAD), além de cursos de pós-graduação e programas de mestrado e doutorado em Novas Tecnologias Digitais na Educação. Há 11 anos consecutivos, a instituição é reconhecida como o melhor centro universitário do Rio de Janeiro, de acordo com avaliação do Ministério da Educação (MEC).

O objetivo desta análise consiste em apresentar a experiência de uma instituição de educação superior (IES) em relação à segmentação por gênero das matrículas nos cursos da área de TI, de modo a corroborar com a tendência observada no último Censo da Educação Superior. Conhecer esse cenário é essencial para discutir a desigualdade de gênero nas áreas de tecnologia e fundamentar propostas de estratégias que promovam inclusão e diversidade nos campos acadêmico e profissional.

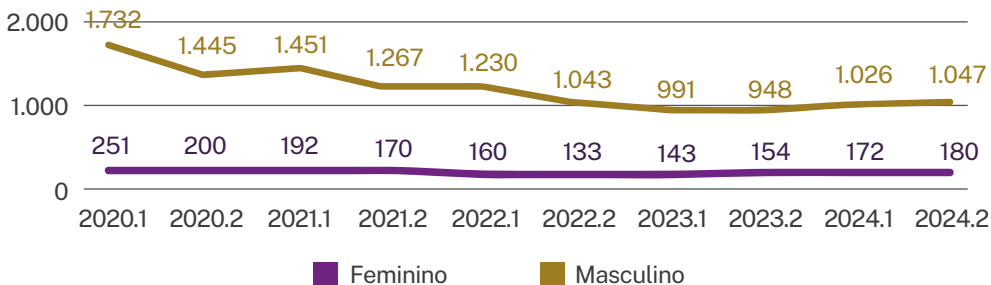
Os dados foram extraídos do sistema de *Enterprise Resource Planning* (ERP) da UniCarioca e contemplam os anos de 2020 a 2024, segmentados por semestre acadêmico.



7.2.1 Matrículas nos cursos de TI por gênero e modalidade

Entre os alunos matriculados no segundo semestre de 2024, mais de 1.200 estavam nos cursos da área de TI: Ciências da Computação, Redes de Computadores e Engenharia da Computação. Desse total, mais de 85% eram homens e menos de 15% mulheres.

Gráfico 4 – Evolução das matrículas em cursos da área de TI por gênero (2020-2024)

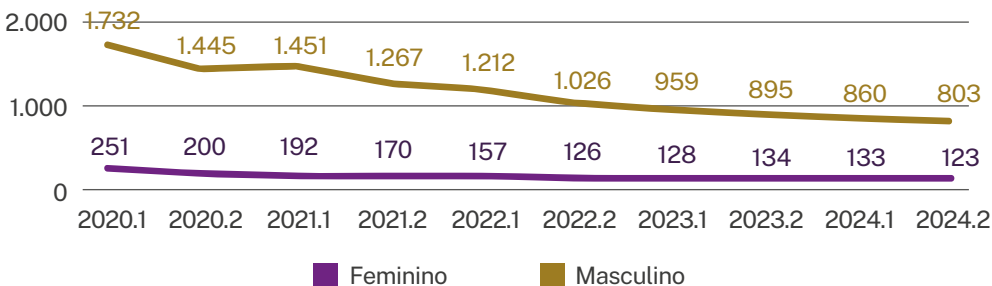


Fonte: Centro Universitário UniCarioca.

No que se refere à modalidade, os dados mostram redução nas matrículas de mulheres nas graduações presenciais, com estabilidade a partir do segundo semestre de 2022. Já nos cursos a distância, o cenário é de crescimento, com quase 100% de expansão entre o segundo semestre de 2023 e o primeiro de 2024.

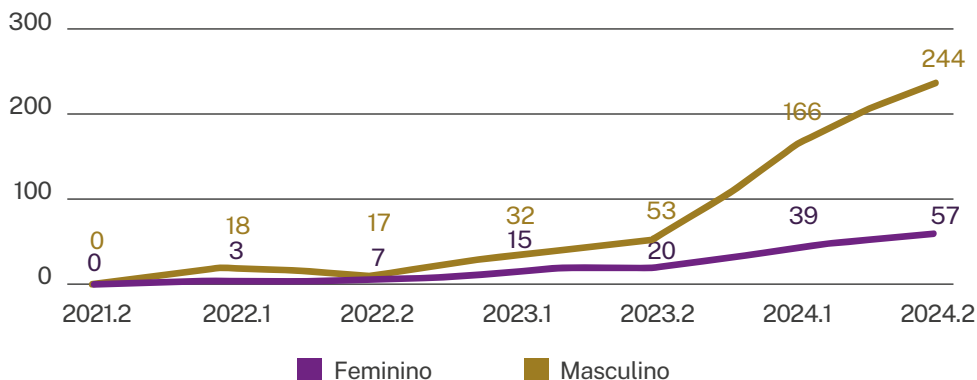
Vale registrar que o aumento do interesse pela educação a distância nos cursos da área de TI também ocorreu entre os homens, reflexo do crescimento exponencial verificado nos últimos anos para a modalidade.

Gráfico 5 – Evolução das matrículas em cursos presenciais da área de TI por gênero (2020-2024)



Fonte: Centro Universitário UniCarioca.

Gráfico 6 – Evolução das matrículas em cursos a distância da área de TI por gênero (2020-2024)



Fonte: Centro Universitário UniCarioca.

Os dados apresentados não deixam dúvida em relação à semelhança de cenários entre o perfil dos estudantes das graduações de TI da UniCarioca e os resultados encontrados pelo último Censo da Educação Superior. A disparidade numérica de gênero entre os alunos matriculados nos cursos de Ciências da Computação, Redes de Computadores e Engenharia da Computação é bastante significativa.

7.3 PRESENÇA FEMININA NOS CURSOS DE GRADUAÇÃO DE TI

Os resultados apresentados no estudo de caso da UniCarioca não diferem muito daqueles verificados em levantamentos realizados por outras instituições de educação superior do país. A fim de comparação, análise empreendida por Talita Atahalpa Rodrigues Ferreira e Elisângela Silva Dias na Universidade Federal do Goiás (UFG) constatou uma redução no percentual de mulheres matriculadas nos cursos de computação entre 2015 e 2019.

Em 2015, as mulheres representavam 14,5% dos estudantes desses cursos. No ano seguinte, essa participação foi reduzida para 12,5%. A menor taxa do período observado ocorreu em 2017, quando as mulheres representavam apenas 8,1% dos alunos matriculados.

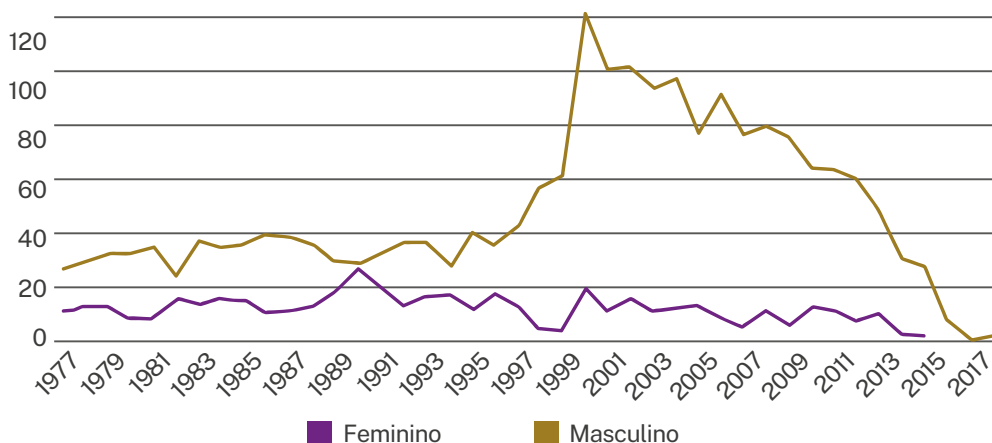
As autoras Lucélia Silva Wikboldt e Bárbara Garré angariaram dados sobre a participação feminina no curso de computação do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Sul-rio-grandense (IFSul). Com base em dados fornecidos pela instituição, elas constataram que, em 2016, havia menos de 12 estudantes do sexo feminino, enquanto os homens eram mais de 30.

Já as pesquisadoras Lígia Sell e Cristina Meinhardt avaliaram a presença de estudantes do sexo feminino nos principais cursos de TI da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para a coleta de dados, foi realizado o recorte das graduações ofertadas pela instituição que se relacionavam com o referido ramo econômico, sendo elas: i) Ciência da Computação e ii) Sistema de Informação (Sell, Meinhardt, 2022, p. 21).

A partir de informações fornecidas pela UFSC, as autoras constataram que, até 2022, 5.786 homens e 1.054 mulheres haviam concluído ambos os cursos na universidade. Dessa forma, as mulheres representam 15,4% do total de formandos em Ciência da Computação e Sistema de Informação.

Elas também verificaram que o domínio da presença masculina se dava desde a inauguração dos cursos de TI na UFSC. Chamam a atenção, contudo, momentos de aumento expressivo na quantidade de mulheres matriculadas, com destaque para o ano de 1989, como demonstra o Gráfico 7 (Sell, Meinhardt, 2022, p. 23).

Gráfico 7 – Matrículas por gênero nos cursos de computação da UFSC entre 1977 e 2017



Fonte: Sell e Meinhardt, 2022.

Lígia Sell e Cristina Meinhardt compararam o cenário na UFSC com o de outras universidades no Brasil. Para isso, utilizaram os dados do Censo da Educação Superior de 2009 a 2018. Nesse contexto, as autoras verificaram que a participação feminina nos cursos de Ciência da Computação da UFSC era ligeiramente inferior ao índice nacional (15% e 10%, respectivamente).

A Universidade de São Paulo (USP) e outras instituições paulistas possuem cenários semelhantes ao encontrado na UFSC. Pesquisa publicada no Jornal da USP, em 07 de março de 2018, mostrou que as mulheres eram 70% dos alunos na primeira turma do curso de Ciência da Computação disponibilizado pelo Instituto Militar de Engenharia (IME). Entretanto, com o passar do tempo, as métricas contaram com uma relevante redução, de modo que, no ano de 2016, as estudantes do sexo feminino representavam apenas 15% da turma (Santos, 2018, p. 1).

No curso de Ciências da Computação gerido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (ICMC) da unidade de São Carlos da USP, as mulheres, nos anos anteriores à veiculação da matéria jornalística, representavam apenas 9% dos estudantes (Santos, 2018, p. 1).

As instituições paulistas citadas no Jornal da USP apresentam comportamento semelhante ao ocorrido em faculdades norte-americanas. No início, as mulheres representavam uma expressiva proporção dos funcionários e dos alunos em cursos voltados para o ramo da computação. Com o passar do tempo, essa métrica foi alterada substancialmente.

Na Universidade de Passo Fundo (UPF), localizada no Rio Grande do Sul (RS), desde a inauguração do curso de Ciência da Computação até o ano de 2015, as mulheres representam apenas 27% do total de estudantes que concluíram a graduação. Em relação às matrículas, estudantes do sexo feminino constituem apenas 25% do total de matriculados (Posser, Teixeira, 2016, p. 711).



Gráfico 8 – Concluintes do curso de Ciência da Computação, entre 1997 e 2015, na UPF



Fonte: Posser e Teixeira, 2016.

Neste ponto, vale um parêntese. Em outros cursos de graduação do país, a quantidade de mulheres matriculadas sofreu relevantes acréscimos com o passar dos anos. Na UFSC, por exemplo, Lígia Sell e Cristina Meinhardt constataram o crescimento constante de alunas no curso de Medicina nas últimas décadas. Essa verificação guarda relação com a inserção feminina no mercado de trabalho e com o aumento do acesso ao ambiente universitário. Por isso, a redução da presença feminina nos cursos de TI da USP, do IME e de todas as outras IES se mostra tão incoerente.

Os próximos tópicos abordarão os desafios atuais que podem estar relacionados à redução e/ou manutenção do quantitativo de mulheres nos cursos de graduação e no mercado de trabalho de TI. Contudo, é fundamental esclarecer que é impossível listar todos os fatores, dado que existem contextos individuais que afetam diretamente tais cenários. Assim, a pesquisa buscará analisar os principais motivos que podem guardar relação com os dados apresentados neste texto.

Além disso, apesar de existir uma métrica nacional que demonstre a baixa presença de mulheres nas graduações voltadas para a área de computação, é possível que existam, dentro do universo de IES, instituições para as quais os dados gerais não se confirmem.

7.4 BARREIRAS E DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MULHERES EM TI

Há diversos fatores que contribuem para a baixa representatividade feminina no setor de TI. Um dos principais é a cultura ainda predominantemente masculina que caracteriza muitas empresas de tecnologia. A imagem de que a programação e outras atividades tecnológicas são “coisas de homem” continua a ser reforçada tanto pela mídia quanto por ambientes escolares e familiares.

Há o estabelecimento social de estereótipos que se relacionam aos gêneros masculino e feminino. Com isso, algumas habilidades acabam sendo atribuídas a homens e mulheres de modo apartado. Isso é desenvolvido, inicialmente, no âmbito familiar e, posteriormente, nas instituições de ensino. Ao contrário do que o conhecimento comum poderia sugerir, as escolas, na verdade, reforçam as diferenciações e os estereótipos de gênero ao prever atividades distintas para meninos e meninas (Bacelar, Campos, Santos, Nascimento, Rezende, 2021, p. 7).

A segregação das habilidades entre mulheres e homens pode ser enquadrada em dois mecanismos distintos, quais sejam: i) a diferenciação horizontal e ii) a separação vertical. Em relação ao primeiro, os seres humanos são direcionados a fazerem escolhas a partir da influência de agentes externos, tais como família e instituições de ensino. Nesse momento, é atribuída às meninas uma preparação voltada para a realização de atividades próprias (Bacelar, Campos, Santos, Nascimento, Rezende, 2021, p. 7).

No segundo mecanismo de segregação, as mulheres são impelidas a permanecerem exercendo atividades que as colocam em posição de subordinação. Esse formato reduz a progressão profissional e as afasta de cargos de liderança ou de mercados onde a presença masculina é predominante. Os trabalhos desempenhados pelas



mulheres, normalmente, são vistos como de menor valor econômico, social, cultural e simbólico (Bacelar, Campos, Santos, Nascimento, Rezende, 2021, p. 7).

Pesquisa realizada pelas pesquisadoras Patrícia Queiroz Ferreira e Janaína Maria Bueno concluiu que as meninas recebem pouco ou quase nenhum estímulo familiar para que se interessem pela área de tecnologia. Além disso, constatou que os professores, em muitos casos, possuem a percepção de que as mulheres têm um grau inferior de performance, mesmo quando comparadas a estudantes do sexo masculino com notas idênticas. Isso faz com que haja um afastamento das meninas do ambiente de TI, bem como reduz a confiança para ingresso em ramos mais segmentados da economia (Ferreira, Bueno, 2023, p. 3).

Quanto ao afastamento feminino das ciências, existem dois conceitos que ajudam a entender essa lógica: a segregação hierárquica e a segregação territorial. O primeiro guarda sintonia com o entendimento de que os cargos mais importantes nas companhias são ocupados por um número reduzido de profissionais do sexo feminino. O segundo aborda a sinergia entre a previsão de espaços para atuação de cada um dos gêneros (Lima, 2013, p. 799).



A segregação territorial se conecta ao apresentado nos parágrafos anteriores. As mulheres são impedidas, desde a infância, a realizarem atividades voltadas para áreas que desenvolvam as ciências humanas. Isso porque há a compreensão de que a “natureza feminina” se conecta melhor com apurações sobre o cotidiano e o comportamento social. Dessa forma, essa separação faz com que muitas estudantes sequer considerem cursos de graduação que envolvam ciências exatas, engenharias ou naturais (Lima, 2013, p. 800).

Como se não fosse o bastante, existem aspectos no imaginário popular que são importantes para que as mulheres, ainda hoje, sejam afastadas do ramo de TI. A computação é relacionada a estereótipos, como narra Michelle Pinto Lima, de objetividade, ambição, obstinação e racionalidade. Essas características raramente são relacionadas às profissionais do sexo feminino. Em verdade, as mulheres são compreendidas como mais “humanas”, o que as afasta das ciências exatas.

Inclusive, a escolha por cursos masculinizados, como os da área de TI, pode ser uma ameaça à própria feminilidade. Em geral, as competências tidas como femininas são entendidas como de menor importância, o que faz com que, ainda que desafiando os estereótipos da profissão, as mulheres que escolhem cursos do ramo de TI encontrem dificuldades de encontrar emprego ou de alcançarem cargos hierarquicamente superiores. Essa é uma demonstração da segregação hierárquica (Lima, 2013, p. 801).

Nesse contexto, Michelle Pinto Lima cita um estudo desenvolvido por outro pesquisador:

“Para Wilson não é que falte às mulheres competências para o exercício da profissão. Na escola, elas até mostram superioridade em relação aos meninos em várias áreas de programação, mas falta-lhes incentivo. Além disso, os meninos passam por um processo de socialização com a tecnologia antes de ingressarem na universidade, o que lhes proporciona um conhecimento prévio de informática e torna os processos posteriores de aprendizagem muito mais tranquilos e agradáveis do que para as meninas. As mulheres também tendem a subestimar sua competência nas habilidades técnicas associadas com a computação e continuam a equiparar competência e habilidade técnica com masculinidade. Os estudos de Wilson apontam que as características estereotipadas do cientista da computação também podem contribuir para um menor interesse das mulheres na área: sexo masculino, antissocial, obsessivo e passa o dia e a noite sentado na frente do computador, fascinado com a máquina. Os resultados de sua pesquisa apontam que garotas de 15 e 16 anos se desligam da carreira que envolve computadores porque acham os jogos violentos

e imaturos. Quando elas escolhem jogos e softwares, preferem os altamente qualificados em vez dos que ‘matam muito’. É como se os softwares fossem criados por homens e para eles, provenientes da área e de quem, supostamente, se interessa por ela”. (Lima, 2013, p. 802)

Além disso, a falta de modelos femininos de sucesso em TI dificulta a inspiração de jovens mulheres para seguirem carreiras na área. Muitas vezes, as mulheres que optam por ingressar no setor enfrentam preconceitos e discriminação, desde a educação básica até a entrada no mercado de trabalho. Essa intolerância pode se manifestar em estereótipos de gênero que colocam em dúvida a capacidade técnica das mulheres ou limitam suas oportunidades de progressão na carreira.

Os modelos femininos de sucesso ou “*role models*” contribuem para a estimulação de determinados comportamentos entre os indivíduos, possibilitando que sejam usados como inspiração para o alcance de metas. A influência desses atores para a ampliação do número de jovens que atuam em determinado setor é especialmente importante para os grupos mais estigmatizados (Ferreira, Bueno, 2023, p. 4). Assim, o ambiente masculinizado de TI e a ausência de figuras femininas notórias pode ter relação, por exemplo, com a baixa procura por cursos superiores do ramo por mulheres.



Como esclarecido anteriormente, o início da difusão do curso de computação contou com uma expressiva participação feminina. Entretanto, ao longo do tempo, esse contexto histórico foi, indevidamente, sendo apagado. Como exemplo, Michelle Pinto Lima aborda que, durante o século XIX, Ada Byron foi umas das primeiras profissionais do sexo feminino a desenvolver algoritmos que possibilitavam a computação de funções matemáticas. No entanto, as descobertas empreendidas por ela só foram reconhecidas no ano de 1980. Isto é, apesar do seu papel fundamental para a ciência, a sua importância foi afastada.

Assim como, lá atrás, as propagandas contrárias às programadoras contribuíram para a redução da participação feminina no setor, a ausência de mulheres no mercado de trabalho de TI e o apagamento das suas contribuições faz com que cada vez menos mulheres se interessem pelos cursos da área, vide o fato de a presença feminina nessas graduações não passar pelo mesmo crescimento observado em outras áreas do conhecimento.

A falta de políticas de inclusão e de apoio é outro grande obstáculo. Empresas que não possuem iniciativas voltadas à inclusão de gênero podem criar ambientes hostis ou desmotivadores para as mulheres. Além disso, o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, especialmente no que diz respeito à maternidade e outras responsabilidades familiares, é uma questão central que afeta desproporcionalmente as mulheres.

Não obstante, existem programas que buscam fomentar o interesse das mulheres para a área de TI. É o que acontece com a *Grace Hopper Celebration of Women in Computing*, o *It Girl* e o Congresso Latino Americano de Mulheres em Informática. Além de estimular o interesse das meninas por cursos de computação e/ou pela informática, essas iniciativas evidenciam a participação feminina no setor, contribuindo para a criação de modelos a serem seguidos (Lima, 2013, p. 803).



Embora relevantes, esses projetos ainda são incapazes de alterar o cenário de forma significativa. É imprescindível consignar que as mulheres sofrem preconceitos e estigmas no mercado de TI. Como será melhor relatado a seguir, a segmentação e o reduzido número de profissionais do sexo feminino no setor explicam a masculinização da profissão de programador, o que cria barreiras para o ingresso e a permanência das mulheres na área.

As pesquisadoras Patrícia Queiroz Ferreira e Janaína Maria Bueno entrevistaram mulheres do setor de TI da cidade de Uberlândia (MG). A escolha da cidade se deu em virtude das dimensões territoriais e do crescimento exponencial das empresas de TI locais. Ademais, algumas atividades estariam sendo empreendidas na cidade com o objetivo de aumentar o número de profissionais do sexo feminino na área.

Entre essas iniciativas estão o *Women Techmakers* Uberlândia, focada em incentivar e dar visibilidade para as mulheres que atuam no setor, e a UERHUB Mulher, voltada para fomentar o empreendedorismo feminino e estimular a participação de mulheres em projetos globais de tecnologia e inovação (Ferreira, Bueno, 2023, p. 6).

As entrevistadas se dividiam em três grupos: i) estudantes que haviam acabado de concluir um curso de tecnologia da informação; ii) mulheres que já atuavam no mercado de tecnologia; e iii) profissionais que ocupavam funções de gestão em companhias de TI. Para avaliar a percepção das entrevistadas, as perguntas envolviam: i) encorajamento para atuação no setor de TI; ii) principais adversidades experienciadas durante a graduação e no mercado de trabalho; iii) envolvimento em ações de incentivo à participação de mulheres na área; e iv) relacionamento com outras profissionais que exerciam cargos hierarquicamente superiores (Ferreira, Bueno, 2023, p. 7).



Uma das entrevistadas relatou que, em diversos momentos da sua carreira profissional, sofreu com piadas machistas e homofóbicas. Além disso, teria encontrado dificuldades para que sua competência fosse reconhecida por clientes, principalmente os mais idosos e homens. Outra mulher contou que, ao realizar um curso técnico de computação, foi alvo de preconceito por outros estudantes, dado que a turma era composta majoritariamente por homens.

Inclusive, a entrevistada narrou que, na universidade, um dos professores anotava suas respostas para questionamentos feitos durante a aula e incentivava os alunos homens a provarem que suas conclusões estavam equivocadas. Essa não foi a única situação constrangedora enfrentada pela participante da pesquisa. De acordo com os relatos feitos para Patrícia Queiroz Ferreira e Janaína Maria Bueno, a profissional sofreu assédio em uma aula de prática laboratorial (Ferreira, Bueno, 2023, p. 9).

No mercado de trabalho, a entrevistada narrou que, mais de uma vez, foi vítima de constrangimentos causados por três homens da companhia em que trabalhava. Os acontecimentos foram diversos, incluindo elogios às vestimentas, toques inapropriados e desrespeito em geral. Além disso, ela afirmou receber salário inferior ao recebido pelos trabalhadores do sexo masculino que executavam as mesmas funções.

As entrevistadas também citaram constrangimentos sofridos durante a graduação, em salas de aula marcadas pela presença majoritariamente masculina, e a dificuldade de terem a competência profissional reconhecida (Ferreira, Bueno, 2023, p. 9).

“Na universidade, ela diz não ter sofrido preconceito nem teve sentimento de inferioridade, porém se sentia desconfortável pelas várias disciplinas que tinham salas compostas em sua totalidade por homens, além de o professor também ser um homem, na maioria dos casos. Já após a inserção no mercado de trabalho, teve duas experiências que a impactaram fortemente. Na primeira, a empresa contava com parcerias de clientes e, como analista de implantação, ela precisou fazer visita em um dos clientes junto com seu líder. Ao chegar em campo, a pessoa responsável pela implantação do projeto os recepcionou direcionando ao seu colega: ‘Uau, você f*da, trouxe até sua secretária?!’, e então o líder, sem graça, respondeu que ela não era a sua secretária, mas sim a analista de implantação. Para sua surpresa, o responsável pediu desculpas ao líder e não a ela. Na segunda vez que sofreu preconceito, aconteceu em seu segundo emprego onde ocupava uma posição de nível Junior e trabalhava com um colega homem, com muitos anos de experiência. Ela era responsável pela documentação das evidências, e em um dia, havia mais trabalho que o normal para eles. Ela precisaria sair

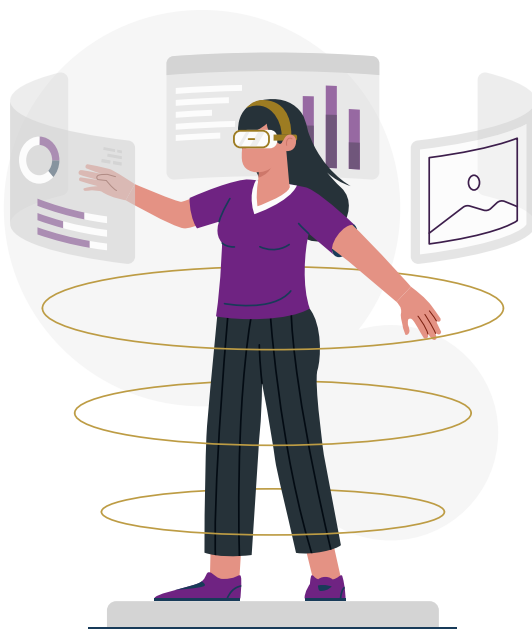
mais cedo e já tinha comunicado o fato, porém, o colega ordenou que ela não saísse, usando a desculpa de que ela seria melhor com as documentações por ser mulher, associando o fato de ser mais detalhista e melhor na escrita pelo seu gênero. Isto aconteceu outras vezes e a chateou muito, fazendo-a se questionar se valeria a pena continuar na profissão”. (Ferreira, Bueno, 2023, p. 9)

A pesquisa ressalta diversas barreiras que parecem desestimular as mulheres de ocuparem espaços nas graduações e no mercado de trabalho de TI, como preconceito por parte dos demais estudantes, professores e colegas de equipe. Outro aspecto consiste na percepção equivocada de ausência de competência ou de vocação das mulheres, inclusive para o exercício de posições de chefia.

Como relatam Patrícia Queiroz Ferreira e Janaína Maria Bueno, há interesse por ações que busquem aumentar a participação feminina na área de TI. No entanto, essas ações não são capazes de sozinhas alterarem efetivamente o cenário narrado. A baixa participação feminina no mercado de trabalho, por si só, dificulta a existência de inspirações e promove uma cultura masculinizada.

Todos esses fatores são responsáveis por afastar as mulheres dos cursos de graduação de TI, fazendo com que elas desistam ou sequer se inscrevam em disciplinas da área. Piores ainda são as dificuldades enfrentadas no mercado de trabalho, como revelou a pesquisa apresentada. A junção desses dois contextos resulta no quadro atual de pouca presença feminina na área.

Assim, ainda que as políticas de inclusão de mulheres na área de TI não sejam capazes de, sozinhas, resolverem o problema, não há dúvida da relevância delas. Por isso, o próximo tópico se dedica a essa questão.

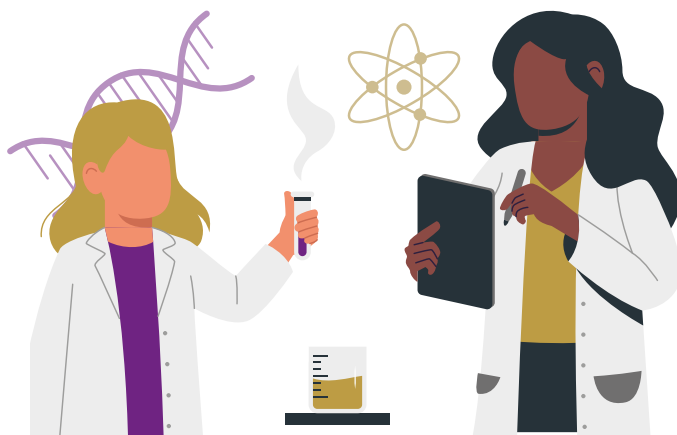


7.5 POLÍTICAS DE INCENTIVO À INCLUSÃO DE MULHERES EM TI

Diversas iniciativas têm surgido com o objetivo de enfrentar os desafios e incentivar a participação feminina na tecnologia, como citado no tópico anterior. No âmbito acadêmico, universidades e organizações estão desenvolvendo programas de mentoria, bolsas de estudo e grupos de apoio voltados para mulheres em áreas de STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática). Esses esforços são fundamentais para garantir que mais mulheres tenham acesso à educação e à formação técnica necessária para ingressar no setor.

Nesse contexto, é importante trazer o exemplo do projeto Meninas na Ciência, que iniciou suas atividades em 2013 na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A ação foi desenvolvida por professores da instituição de ensino e buscava a integração entre universitários e alunos da Escola Estadual Alberto Torres, de ensino médio. As ações incluíam visitas às dependências do Instituto de Física; apresentação de informações sobre Astrofísica; debates sobre temas de ciência; feira de ciências, entre outras (Brito, Pavani, Lima Jr, 2015, p. 40).

A primeira atividade consistiu na visita à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde as meninas foram apresentadas ao laboratório de pesquisa e puderam realizar experiências e aprender de forma lúdica sobre experimentos científicos. Além disso, foi aplicado um questionário para aferir o interesse das estudantes sobre temas relacionados à ciência (Brito, Pavani, Lima Jr, 2015, p. 40).



Os pesquisadores Carolina Brito, Daniela Pavani e Paulo Lima Jr. relataram que as atividades realizadas no âmbito do projeto foram capazes de estreitar o laço entre as estudantes de ensino médio e o espaço científico da universidade. Desse modo, a partir do descobrimento da possibilidade de atuação no ramo da ciência, as meninas conheceram um novo ambiente e entenderam que também podem ocupá-lo, contribuindo para a eliminação (ou a redução) dos estereótipos de gênero em relação aos cursos de ciência e tecnologia.

Ainda que o projeto seja mais voltado para o curso de Física, a apresentação de ferramentas relacionadas a experimentos científicos em geral contribui para o aumento do interesse por outras áreas com baixa presença feminina.

Outro projeto nessa linha é o Inclusão das Mulheres nas Ciências e Tecnologias (IMCT), idealizado para fomentar a igualdade de gênero nas áreas de ciências, tecnologia, engenharia e matemática. Voltadas para estudantes da educação básica, as ações da iniciativa visam o desenvolvimento de confiança para atuação em setores econômicos masculinizados (Torres, Bernardes, Queiros, Vieira, Felix, Urzedo, Souza, Mendes, 2017, p. 144).

Antes de definirem as estratégias utilizadas, os envolvidos no projeto realizaram uma pesquisa com 679 alunas de escolas públicas e particulares dos municípios mineiros de Ouro Branco e Congonhas. A aborda-

gem inicial contava com perguntas básicas, tais como: i) renda; ii) aulas favoritas da escola; iii) profissão que sonhavam; iv) professores mais amados; e v) nível de escolaridade dos pais (Torres, Bernardes, Queiros, Vieira, Felix, Urzedo, Souza, Mendes, 2017, p. 144).



Na sequência, foram realizadas dinâmicas sobre as profissões existentes. Nesse contexto, era solicitado que as estudantes desenharem profissionais que atuam em algumas atividades básicas, como taxista, médico, engenheiro e enfermeiro. As atividades que envolviam cuidado, zelo e paciência foram as mais relacionadas ao gênero feminino (Torres, Bernardes, Queiros, Vieira, Felix, Urzedo, Souza, Mendes, 2017, p. 146).

“A Dinâmica das Profissões evidenciou como os estereótipos de gênero influenciam as meninas ao desenharem e atribuírem características às profissões. Personalidades relacionadas ao cuidado, zelo, paciência, atenção, gentileza, que são comportamentos popularmente associados às mulheres, estiveram presentes em 89% das características de pessoas que exerciam a profissão de enfermagem. As participantes desenharam enfermeiras para esse cargo. Um comportamento diferente foi notado para pessoas que faziam medicina. As participantes atribuíram as mesmas ‘características femininas’, porém desenharam médicos (gênero masculino). Evidenciando, o produto da história e da educação em nossa sociedade, onde vemos a dificuldade de meninas atribuírem essa profissão a alguém que seja do mesmo gênero que elas. Para a engenharia, 82% das participantes desenharam homens, e as características citadas foram ‘ser bom de cálculo, gostar de Matemática, habilidoso, esperto, inteligente’, o que mais uma vez afirmou a barreira entre a área das Exatas e o gênero feminino. Esse cenário tem sido mudado lentamente, no entanto é necessário ainda políticas públicas e projetos que trabalhem com igualdade de gênero. Toda vez que uma menina tem menos incentivo para fazer algo considerado como masculino, os estereótipos de gênero funcionam como um freio para todas as possibilidades de aprendizagem que poderiam levá-la a um outro futuro. Além disso, essas diferenças entre comportamento feminino e masculino criam desigualdades e hierarquização, como desvalorização salarial, repressões e violências, temas que têm levado a mobilizações de movimentos reivindicatórios, lutas e disputas por igualdade (LINS; MACHADO; ESCOURA, 2016)”. (Torres, Bernardes, Queiros, Vieira, Felix, Urzedo, Souza, Mendes, 2017, p. 146)

A pesquisa serviu para entender que as alunas, ainda no início da escolaridade, já apresentavam comportamentos que validavam estereótipos de gênero. Os autores explicam que, normalmente, as crianças, durante a educação infantil, não possuem o entendimento acerca de características típicas sexistas. Entretanto, com o passar do tempo, elas vão aprendendo tais questões por meio da permanência nas instituições de ensino. Assim, os envolvidos no projeto explicaram para as estudantes que não existem profissões atribuídas somente a homens ou mulheres (Torres, Bernardes, Queiros, Vieira, Felix, Urzedo, Souza, Mendes, 2017, p. 148).

Para alterar tal cenário, os envolvidos no projeto IMCT realizaram oficinas sobre os fenômenos vistos nas aulas de ciências na escola. Ademais, foram realizadas palestras com os pais das estudantes, a fim de convidá-los a refletirem sobre as visões das suas filhas sobre carreiras e conhecimento sobre áreas masculinizadas, por exemplo.

Nos Estados Unidos, o programa *Women in Science* também se mostra relevante para o aumento do número de estudantes do sexo feminino em cursos de ciência e tecnologia. A ação foi estabelecida em 1981 e contou com o incentivo da Associação de Mulheres na Ciência Norte-Americana. Por meio da aplicação de questionários e da obtenção de dados sobre mulheres atuantes no setor de tecnologia, o projeto obteve apoio do congresso norte-americano para a introdução de atividades que incentivassem o acesso de alunas à área (Soares, 2001, p. 283).



Com os investimentos aportados, foram criadas premiações para jovens estudantes com o objetivo de incentivá-las a permanecerem na área de ciências. Os prêmios incluíam bolsas de estudo e quantias monetárias para aplicação em projetos e estudos coordenados pelas vencedoras. Além disso, as premiadas podiam participar de projetos em laboratórios de ciência de universidades (Soares, 2001, p. 283).

Empresas de tecnologia também têm implementado políticas de diversidade e inclusão com o objetivo de recrutar e reter mais mulheres em cargos técnicos e de liderança. Programas de treinamento, ações afirmativas, flexibilidade e ambientes de trabalho mais inclusivos são algumas das estratégias adotadas por grandes corporações.

No Brasil, iniciativas como o Programa Meninas Digitais, promovido pela Sociedade Brasileira de Computação (SBC), têm desempenhado um papel importante ao incentivar jovens estudantes a ingressarem no campo da tecnologia. A criação de redes de apoio e de grupos de afinidade voltados para mulheres em TI tem se mostrado eficaz para reduzir a sensação de isolamento e promover um ambiente de maior colaboração e suporte mútuo.

Dessa forma, é possível concluir que as ações que buscam a inclusão de mulheres nas graduações e no mercado de trabalho na área de TI representam uma importante ferramenta para a redução da masculinização da profissão. Fora isso, são relevantes para ampliar os conhecimentos das estudantes, principalmente daquelas no início da vida escolar, sobre os cursos de ciência e as possibilidades da atuação no ramo.

7.6 A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE NO SETOR DE TI

A inclusão de mulheres no setor de TI não é apenas uma questão de justiça social, mas também um fator de competitividade e inovação para as empresas. Diversos estudos apontam que equipes diversas, em termos de gênero, etnia e outras características, são mais inovadoras e produtivas. A diversidade de perspectivas permite que as empresas desenvolvam soluções mais criativas e abrangentes, capazes de atender a uma gama mais ampla de clientes e usuários.

Um estudo realizado pela consultoria McKinsey & Company, em 2020, mostrou que empresas com maior diversidade de gênero em cargos de liderança tinham 25% mais chances de apresentar desempenho financeiro acima da média em comparação com empresas menos diversas. No setor de tecnologia, que depende fortemente da inovação e do pensamento criativo para o desenvolvimento de novos produtos e

serviços, a inclusão de mulheres pode ser um diferencial competitivo importante.

Thereza Amélia Soares discorre sobre o potencial econômico resultante da inclusão de mulheres no setor de tecnologia. Segundo ela, tal fator pode ser demonstrado pelo impulsionamento feito por governos norteamericanos e europeus para o aumento de profissionais do sexo feminino na área. A autora ressalta, ainda, o desperdício de recursos humanos qualificados e de potenciais soluções científicas em virtude da exclusão das mulheres (Soares, 2001, p. 283).

“Sob o aspecto econômico, a baixa proporção de mulheres em áreas científicas significa o desperdício de recursos humanos altamente qualificados que podem contribuir com soluções cientificamente criativas bem como diferentes pontos-de-vista. Em um contexto de globalização econômica e políticas nacionais de incentivo à crescente competitividade por novos mercados, este pode ser um fator limitante para o desenvolvimento científico e conseqüentemente para a produção de riquezas em uma nação visto que, desde a Revolução Industrial, descobertas científicas e tecnológicas historicamente vem sendo a mais importante ferramenta no acúmulo de bens pelos chamados países desenvolvidos. Sob o aspecto puramente científico, profissionais femininas contribuem para uma maior diversidade de abordagens e soluções para um dado problema”. (Soares, 2001, p. 283)

A participação das mulheres no setor de TI proporciona que novas ferramentas sejam criadas, bem como que outras percepções sejam levadas em consideração para o aprimoramento da tecnologia. A exclusão desse grupo das graduações e do mercado de trabalho reforça estereótipos ultrapassados que impedem o pleno desenvolvimento da área no Brasil, resultando na redução da produção acadêmica, da visão das empresas e dos instrumentos tecnológicos.

Com isso, mostra-se estritamente necessária a ampliação das oportunidades e do envolvimento de mulheres no setor de TI. A consequência de tal ação poderá proporcionar enriquecimento

econômico, acadêmico e empresarial. Além disso, servem para reforçar o papel feminino na sociedade atual.

Resta claro, assim, que são inúmeros os benefícios gerados com o aumento da participação feminina nas graduações e no mercado de trabalho de TI. A masculinização do setor gera prejuízos para o entendimento da ciência como um todo. Além disso, essa visão vai além de uma construção social, visto que se trata de uma abordagem econômica e progressista.

7.7 O FUTURO DA PARTICIPAÇÃO FEMININA NA TI

Embora os desafios sejam grandes, há sinais encorajadores de que o futuro da participação feminina na TI pode ser mais promissor. A crescente conscientização sobre a importância da diversidade e os esforços de instituições educacionais e de empresas para promover a inclusão estão começando a produzir resultados. As gerações mais jovens de mulheres estão cada vez mais interessadas em carreiras na área de tecnologia, impulsionadas por iniciativas que buscam romper com estereótipos de gênero e oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento profissional.

Além disso, o crescimento de novas áreas tecnológicas, como inteligência artificial, ciência de dados e cibersegurança, amplia as possibilidades para a inserção das mulheres. Essas áreas ainda estão em estágio de formação e, portanto, podem representar uma oportunidade para que a equidade de gênero seja promovida desde o início, evitando a reprodução das desigualdades que marcaram o desenvolvimento de campos mais tradicionais da TI.



Como sugere Donna Haraway, a tecnologia deve ser vista como uma forma de superação de dualismos antiquados marcados pela prática de dominação de grupos minoritários, especialmente, as mulheres. Essa noção ultrapassada é formalizada pela suposta existência de uma separação entre os gêneros, as crenças, as culturas, a mente, entre outros. O uso das ferramentas tecnológicas sugere uma comunicação mais abrangente e uma aproximação entre esses grupos.

“Não se trata apenas da ideia de que a ciência e a tecnologia são possíveis meios de grande satisfação humana, bem como uma matriz de complexas dominações. A imagem do ciborgue pode sugerir uma forma de saída do labirinto dos dualismos por meio dos quais temos explicado nossos corpos e nossos instrumentos para nós mesmas. Trata-se do sonho não de uma linguagem comum, mas de uma poderosa e herética heteroglossia. Trata-se da imaginação de uma feminista falando em línguas³⁶ [glossolalia] para incutir medo nos circuitos dos supersalvadores da direita. Significa tanto construir quanto destruir máquinas, identidades, categorias, relações, narrativas espaciais. Embora estejam envolvidas, ambas, numa dança em espiral, prefiro ser uma ciborgue a uma deusa”. (Haraway, 2009, p. 99)

Com isso, se estabelece que, assim como nos primórdios do desenvolvimento do setor de TI, as ferramentas tecnológicas devem ser utilizadas para a inclusão das mulheres. Nos termos demonstrados ao longo do presente texto, foi possível extrair que, no início da ciência da computação, as profissionais do sexo feminino tinham na área uma oportunidade para inserção no mercado de trabalho.



Entretanto, com o passar do tempo, a profissão se tornou masculinizada. Isso fez com que estudantes e trabalhadoras se afastassem do setor, cenário que enseja prejuízos econômicos, sociais e culturais. As ferramentas tecnológicas em si precisam ser entendidas como formas de superação da exclusão feminina dos espaços científicos. A realização de uma graduação, por si só, já se revela como uma tecnologia que permite a ocupação de novos espaços pelas mulheres.

Inclusive, não se afasta a possibilidade de utilização da internet e das redes sociais para o impulsionamento da participação feminina no setor de TI. Programas que buscam conferir maior conhecimento e envolvimento de alunas em cursos de graduação de computação, por exemplo, podem impactar mais jovens por meio do uso de plataformas digitais. Essa noção parece guardar estreita relação com os ensinamentos listados por Donna Haraway.

Nesse sentido, o futuro das mulheres na ciência depende da adoção de ações para facilitar o acesso delas a espaços majoritariamente masculinizados, como o de TI. As novas ferramentas digitais podem ser importantes para facilitar a introdução de novos agentes em tais mercados, bem como para que, finalmente, reste compreendido que espaços plurais revelam benefícios sociais e econômicos.





CAPÍTULO 8



ELAS PELA CIÊNCIA: CONQUISTAS, DESAFIOS E O LEGADO DAS MULHERES NAS EXATAS

Amábilis Pacios

Refletir sobre a presença das mulheres no universo das ciências exatas e, conseqüentemente, na educação, é um exercício desafiador e, ao mesmo tempo, gratificante. Isso porque, historicamente, não foi natural admitir que as mulheres possuíam capacidade de pensamento lógico e raciocínio compatível com a precisão exigida por essas ciências. Afinal, sempre fomos associadas ao mundo da emoção e do sentimento.

É inegável que esse universo sensível faz parte de quem somos, já que lidamos com a vida desde seu início – desde o embrião, geramos e damos à luz. Imagine a força que carrega essa verdade: todos os seres humanos que marcaram a história da humanidade foram gerados por uma de nós.

Inclusive, nosso Senhor Jesus – com toda a sua divindade e amor, capaz de entregar-se por nós – foi gerado e veio ao mundo por meio de uma mulher, Maria, sua mãe.

Diante dessa realidade, não é difícil compreender por que, durante tanto tempo, não se concebia a ideia de que, além de gerar a vida, poderíamos também compreender e construir o conhecimento nas ciências exatas. Afinal, como poderia o amor doce e acolhedor, capaz de dar origem à existência, também entender e explicar fenômenos regidos pela lógica, pela razão – e, para alguns, aparentemente desprovidos de emoção?

Por isso, é compreensível que, fora do universo feminino, tenha se acreditado por muito tempo que só poderíamos ser uma coisa ou outra: ou teríamos toda a emoção capaz de gerar a vida, ou possuiríamos a inteligência para compreender a lógica fria da natureza e suas representações.

Seria essa uma relação de exclusão? Uma escolha entre um caminho ou outro? Na verdade, trata-se claramente de uma relação de complementaridade.

Talvez isso explique, em parte, por que foi – e ainda é – tão difícil para as mulheres avançarem nas ciências exatas e ocuparem espaços de criação, estudo e protagonismo intelectual.



Mesmo em pleno século XXI, ainda ouvimos relatos de mulheres que, por enfrentarem preconceito, não conseguem se inserir plenamente no mundo científico. E esses relatos não vêm apenas da ciência: surgem também de jornalistas, juristas, políticas e tantas outras profissionais.

Se já é difícil neste momento histórico, imagine nos primórdios da ciência. A história está repleta de exemplos de mulheres que enfrentaram inúmeros obstáculos para poder participar da criação e do avanço científico.

8.1 HISTÓRIAS DE CORAGEM, GENIALIDADE E SUPERAÇÃO

Há muitos livros escritos – e alguns até adaptados para o cinema – que retratam histórias inspiradoras de mulheres que enfrentaram lutas e superaram grandes obstáculos para que a força feminina pudesse conquistar espaço no mundo das ciências exatas.



Katherine Johnson



Dorothy Vaughan



Mary Jackson

Um exemplo marcante é o das três mulheres negras que, apesar de todas as barreiras, tornaram-se as primeiras a trabalhar na NASA. Na época, não tinham sequer um banheiro que pudessem usar, nem podiam tomar café no mesmo espaço que os demais. Submeteram-se a condições humilhantes, mas, mesmo assim, foram as responsáveis por resolver o complexo problema das órbitas espaciais.

Elas resistiram. Persistiram. E hoje, são reconhecidas não apenas pela NASA, mas por todos que conhecem suas histórias de coragem, genialidade e superação.

Conhecidas como as mulheres "computadores" da NASA, durante a corrida espacial do século XX, um grupo de matemáticas – entre elas **Katherine Johnson**, **Dorothy Vaughan** e **Mary Jackson** – desempenhou um papel fundamental nos avanços científicos da agência espacial norte-americana.

Muitas dessas mulheres, com formação em matemática e física, realizavam cálculos extremamente complexos à mão, sendo responsáveis por verificar e validar trajetórias e equações

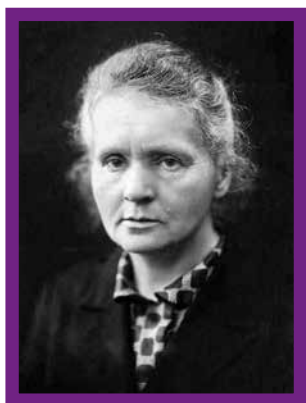
que, mais tarde, seriam programadas em computadores. Katherine Johnson, por exemplo, foi a mente brilhante por trás do recálculo da trajetória do voo de John Glenn na órbita terrestre, garantindo a precisão e a segurança da missão.

Dorothy Vaughan não apenas atuou como matemática, mas também se tornou a primeira supervisora negra da NASA. Ela foi uma das pioneiras na transição da agência para o uso de computadores eletrônicos, liderando uma equipe que dominou as novas máquinas IBM.

Já Mary Jackson quebrou barreiras legais e educacionais para se tornar a primeira engenheira negra da NASA, deixando um legado de perseverança e excelência.

Essas mulheres não apenas enfrentaram desafios técnicos e científicos, mas também romperam barreiras de gênero e de segregação racial, tudo isso enquanto cuidavam de suas famílias e filhos. O filme *Estrelas Além do Tempo* eternizou essas trajetórias, dando visibilidade ao impacto inestimável de seu trabalho.

E, claro, ao pensar sobre a presença feminina na ciência, é impossível não mencionar Marie Curie – um ícone da ciência mundial.



Marie Curie: nascida em Varsóvia, Polônia, em 7 de novembro de 1867, foi pioneira no mundo da ciência, cujo trabalho revolucionou a física e a química.

Provavelmente inspirada por sua mãe, diretora de uma escola para meninas, Marie enfrentou inúmeras restrições impostas às mulheres no acesso à educação superior. Sem poder frequentar a universidade em seu país natal, trabalhou como governanta para ajudar sua irmã a cursar medicina. Mais tarde, com grande

esforço e enfrentando resistência, conseguiu matricular-se na Universidade de Sorbonne, em Paris, onde estudou Física e Matemática.

Casou-se com Pierre Curie, seu parceiro em diversas descobertas científicas, e, após sua morte, ocupou seu posto como professora de Física, tornando-se a primeira mulher a lecionar na universidade. Marie Curie foi laureada com dois Prêmios Nobel – de Física e de Química – e suas descobertas sobre a radioatividade, embora revolucionárias, acabaram comprometendo sua saúde.

Agora, podemos refletir sobre o impacto duradouro de suas contribuições. A radioatividade, inicialmente recebida com desconfiança, tornou-se uma ferramenta essencial em muitas áreas: do tratamento do câncer (com a radioterapia) à arqueologia (com a datação por carbono-14).

Celebramos não apenas sua inestimável contribuição científica, mas também seu papel fundamental na luta pela igualdade de gênero nas ciências exatas. Seu legado é tão marcante que até hoje seus cadernos de laboratório, ainda radioativos, são armazenados em caixas de chumbo e só podem ser manuseados com roupas de proteção – um testemunho do poder e dos riscos da radioatividade, que ela ajudou a desvendar.



Florence Nightingale (1820–1910): reconhecida como a reformadora da enfermagem moderna, Nightingale também foi uma brilhante estatística. Utilizou dados e gráficos estatísticos inovadores para demonstrar, com clareza e precisão, como medidas sanitárias poderiam salvar vidas durante a Guerra da Crimeia.

Seu trabalho foi além da simples coleta de dados: desenvolveu métodos para analisar causas de mortalidade e identificar áreas prioritárias de intervenção. Seu uso pioneiro do *gráfico de área polar* – também conhecido como *coxcomb chart* ou *rose diagram* – é um exemplo notável da sua capacidade de aplicar ferramentas matemáticas a problemas práticos. Com esses gráficos, conseguiu demonstrar de forma visual e impactante que a maioria das mortes não era causada diretamente pelos ferimentos de batalha, mas pelas péssimas condições sanitárias.

Nightingale foi uma das primeiras mulheres a serem eleitas para a Royal Statistical Society, uma conquista significativa que reconhece sua contribuição em uma área considerada altamente complexa e, até então, dominada por homens.

Durante a Segunda Guerra Mundial, milhares de mulheres atuaram como criptógrafas, decifrando códigos vitais para as vitórias dos Aliados em batalhas decisivas. Em Bletchley Park, no Reino Unido, as mulheres compunham uma parte expressiva da equipe dedicada à quebra de códigos secretos.



Um dos nomes mais emblemáticos desse grupo foi **Joan Clarke**, que trabalhou ao lado de Alan Turing no projeto *Enigma*. Clarke foi uma das principais responsáveis por decifrar os códigos alemães, utilizando impressionantes habilidades em lógica e matemática dentro de um ambiente majoritariamente masculino. Sua especialidade era a criptoanálise: aplicava métodos estatísticos e padrões matemáticos para identificar vulnerabilidades nas cifras inimigas.

Seu trabalho foi fundamental para acelerar o processo de decifração e, conseqüentemente, encurtar a guerra. A contribuição de Joan Clarke e de tantas outras mulheres nesse campo também foi retratada no cinema, evidenciando sua importância histórica frequentemente invisibilizada.

Hoje em dia, essa habilidade continua sendo fundamental e se mostra indispensável para diversas descobertas. Os códigos, em sua essência, são repletos de lógica: exigem competência na identificação de padrões, na leitura de linearidades e, além disso, sensibilidade para perceber quando os padrões são complexos e não-lineares – e quando estão, de fato, presentes.

A história das ciências exatas está repleta de exemplos como os citados anteriormente: mulheres que, para além da sua capacidade intelectual, levaram a mesma força que permite gerar vidas à sua atuação científica,

invadindo laboratórios e centros de pesquisa. Com um olhar feminino, contribuíram para a descoberta de fenômenos ocultos, que somente uma percepção sensível poderia revelar.

É um grande equívoco imaginar que as mulheres só poderiam colaborar com a ciência caso pudessem aplicar exclusivamente sua sensibilidade e delicadeza emocional. Esse erro não se limita à visão reducionista da capacidade feminina, mas compromete a própria ciência – que, longe de ser puramente exata, abriga mistérios insondáveis que só podem ser desvendados quando se unem sensibilidade, curiosidade e destreza. Características muitas vezes atribuídas às mulheres, mas que pertencem, na verdade, à totalidade da experiência humana.

A natureza apresenta geometrias sutis e delicadas, cuja compreensão exige múltiplos olhares. Negar a colaboração feminina na análise dos fenômenos físicos é, no mínimo, um desperdício de possibilidades. Não há inteligência em excluir pontos de vista tão ricos e essenciais.

Evidentemente, não se trata de romantizar o sofrimento ou dizer que a mulher precisa padecer para contribuir com o avanço científico. Pelo contrário: é importante que essa participação ocorra com dignidade, reconhecimento e equidade.



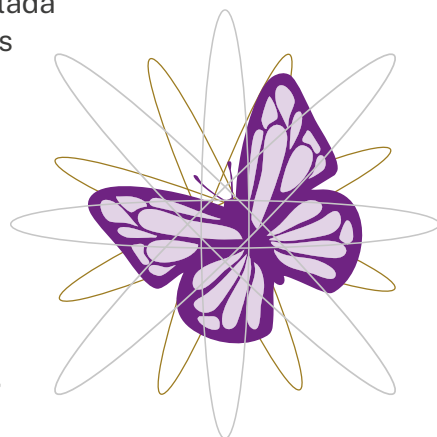
Ouso dizer que os caminhos da ciência poderiam ter sido encurtados se, desde sempre, as mulheres tivessem sido convidadas a observar, analisar e investigar os fenômenos naturais ao lado de seus colegas homens. Isso garantiria uma visão mais ampla – um verdadeiro olhar de 360 graus – sobre os elementos observáveis da realidade.

Não podemos afirmar com certeza que a participação de um número maior de mulheres teria mudado a ordem das descobertas. No entanto, é inegável que ela teria agregado novas perspectivas à inteligência humana, influenciando a forma de observar, interpretar e concluir os fatos científicos.

Nós, mulheres, não nos conformamos com as “condições de contorno” impostas pela vida – e muito menos aceitamos essas limitações nas questões da ciência.

Desde sempre, sabemos que pequenas alterações na vida podem provocar grandes mudanças e até desencadear crises imensas. No entanto, foi necessário que a Teoria do Caos fosse formulada e escrita para que uma das percepções mais simples do universo feminino passasse a ser considerada nas análises científicas de fenômenos complexos, como, por exemplo, a previsão do tempo.

Hoje, o chamado “efeito borboleta” – segundo o qual o bater de asas de uma borboleta no Brasil pode provocar uma chuva no Japão – já é amplamente citado e, aparentemente, compreendido por todos.



Assim como já alertava o conhecido provérbio popular:

“Por falta de um prego, perdeu-se a ferradura;
Por falta de uma ferradura, perdeu-se o cavalo;
Por falta do cavalo, perdeu-se o cavaleiro;
Por falta do cavaleiro, perdeu-se a batalha;
Por falta da batalha, perdeu-se o reino”.

A não linearidade desses fenômenos – e a impossibilidade de previsões exatas – demonstram que o mundo, assim como a vida, não é linear. Talvez seja justamente essa complexidade que torne a inteligência das mulheres tão necessária para compreender aspectos mais sutis da natureza, incluindo a natureza humana.

Ainda assim, a história da ciência está repleta de mulheres brilhantes que, apesar das inúmeras barreiras sociais e culturais, deixaram um legado inesquecível. Expandir e dar visibilidade a essas histórias é essencial para quebrar estereótipos persistentes e inspirar futuras gerações de cientistas, demonstrando que a excelência científica não tem gênero.

Dando continuidade a essa reflexão histórica, destacamos a seguir mais alguns nomes que exemplificam e fortalecem a tese aqui defendida.



Hipátia de Alexandria (350–415 d.C.): filósofa, astrônoma e matemática, Hipátia foi uma das figuras intelectuais mais proeminentes da Antiguidade. Dirigiu a lendária Biblioteca de Alexandria, um dos maiores centros de conhecimento do mundo antigo. Em suas contribuições à geometria e à astronomia, destacou-se por comentar obras de importantes matemáticos como Diofanto de Alexandria e Apolônio de Perga.

Entre seus trabalhos, estão comentários sobre o *Arithmetica* de Diofanto, nos quais propôs novas soluções para problemas matemáticos, além de contribuições práticas para a construção de instrumentos astronômicos, como o astrolábio.

Hipátia representa um exemplo notável de erudição e dedicação ao saber em uma época em que o acesso à educação era ainda mais restrito para as mulheres. Sua morte trágica e violenta, fruto de conflitos religiosos e intolerância política, simboliza a rejeição ao pensamento livre e à busca pelo conhecimento.

Sua história de vida inspirou o filme *Alexandria*, que retrata o contexto de disputas entre cristãos e judeus na cidade e sua atuação como conselheira do prefeito.



Ada Lovelace (1815–1852): filha do poeta Lord Byron, Ada Lovelace é amplamente reconhecida como a primeira programadora de computadores da história. Ao traduzir um artigo sobre a Máquina Analítica de Charles Babbage, ela não apenas verteu o conteúdo para o inglês, como também acrescentou anotações extensas que incluíam um algoritmo para calcular números de Bernoulli – o que se tornou o primeiro programa de computador registrado.

Sua genialidade foi além da matemática: Ada vislumbrou que máquinas poderiam ir além de simples cálculos numéricos, antecipando que um dia poderiam ser usadas para criar música, arte e processar símbolos – conceitos que só se concretizariam séculos depois com a revolução digital. Sua visão pioneira plantou as sementes do que hoje conhecemos como programação moderna.



Emmy Noether (1882–1935): considerada uma das mentes mais brilhantes da matemática do século XX, Emmy Noether revolucionou a física teórica e a álgebra abstrata. Seu célebre *Teorema de Noether* estabeleceu uma conexão profunda entre simetrias e leis de conservação nos sistemas físicos. A teoria afirma que, para cada simetria contínua de um sistema físico, existe uma quantidade conservada – como a simetria temporal que implica a conservação da energia.

Mesmo diante de obstáculos significativos por ser mulher, Noether enfrentou anos de discriminação, lecionando muitas vezes sem remuneração ou reconhecimento formal. Ainda assim, sua dedicação incansável e contribuições excepcionais moldaram a física moderna e inspiram até hoje gerações de cientistas.



Rosalind Franklin (1920–1958): química e cristalógrafa britânica, Rosalind Franklin teve um papel fundamental na descoberta da estrutura do DNA. Sua célebre "Fotografia 51", obtida por meio da técnica de difração de raios-X, revelou com precisão a estrutura helicoidal da molécula, fornecendo evidências cruciais para esse avanço científico. A habilidade de Franklin em capturar imagens de alta resolução permitiu desvendar detalhes essenciais da composição molecular do DNA.

Apesar da sua contribuição decisiva, seu trabalho foi ofuscado pelos colegas James Watson, Francis Crick e Maurice Wilkins, que receberam o Prêmio Nobel de Medicina em 1962 pela descoberta da estrutura do DNA. A trajetória de Franklin é um exemplo emblemático das inúmeras vezes em que o talento e as realizações de mulheres foram negligenciados ou apropriados no universo científico. Seu reconhecimento póstumo tem sido fundamental para corrigir essa injustiça histórica e valorizar seu legado.



Dra. Fabiola Gianotti: física italiana, Dra. Gianotti é a primeira mulher a ocupar o cargo de Diretora-Geral do CERN (Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear). Ela liderou a equipe responsável pela descoberta do Bóson de Higgs em 2012 – partícula essencial para explicar a origem da massa no universo. Essa descoberta confirmou o Modelo Padrão da física de partículas e abriu caminhos para novas compreensões sobre o cosmos.

Sua liderança e excelência científica a tornaram uma referência global, demonstrando que mulheres não apenas contribuem com rigor e competência, mas também podem alcançar os mais altos postos de liderança no cenário científico internacional.



Dra. Katherine Bouman: cientista da computação americana, Dra. Bouman liderou o desenvolvimento do algoritmo que possibilitou a criação da primeira imagem de um buraco negro. Denominado *Continuous High-resolution Image Reconstruction using Patch Priors* (CHIRP), o algoritmo foi essencial para preencher as lacunas nos dados coletados por uma rede global de radiotelescópios, permitindo a reconstrução da imagem de um dos fenômenos mais enigmáticos do universo. Sua equipe integrou informações captadas em diferentes pontos do planeta para gerar uma imagem sem precedentes.

O trabalho de Dra. Bouman evidencia o poder feminino da colaboração e da inovação na ciência contemporânea, inspirando inúmeras jovens a seguirem carreiras em ciência da computação e áreas correlatas.

Essas mulheres, entre tantas outras, romperam barreiras e promoveram a inclusão, pavimentando o caminho para aquelas que hoje buscam se inserir nas ciências da natureza com um olhar atento e sensível – marca tão característica de tantas de nós.

8.2 OBSTÁCULOS NAS CIÊNCIAS EXATAS

Apesar das contribuições extraordinárias das mulheres para as ciências exatas, ainda existem obstáculos relevantes.

Estereótipos de gênero: a crença de que mulheres são menos aptas do que os homens em matemática e ciências ainda persiste, afetando a autoconfiança e o interesse de meninas desde a infância. Mensagens sutis – presentes em contextos educacionais, sociais e midiáticos – acabam por desencorajá-las a seguir carreiras em STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), gerando sub-representação feminina nessas áreas. Ainda assim, nas escolas da educação básica, não é incomum encontrarmos meninas que se destacam pelo interesse genuíno e pela abordagem cuidadosa nas descobertas científicas.

Falta de modelos femininos: a escassez de mulheres em posições de liderança e protagonismo na ciência dificulta a identificação com esse universo por parte das mais jovens. A ausência de representatividade feminina em livros didáticos, currículos escolares e eventos científicos reforça a ideia equivocada de que a ciência é um território predominantemente masculino.

Assédio e discriminação: mulheres no meio científico frequentemente enfrentam assédio sexual, discriminação e microagressões, criando ambientes hostis e desmotivadores. Estudos mostram que profissionais da área STEM estão mais suscetíveis a esse tipo de violência do que em outros campos, o que afeta negativamente sua saúde mental, bem-estar, produtividade e progresso profissional.

Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: conciliar a carreira científica com a maternidade e outras responsabilidades familiares é um grande desafio. Investigações e pesquisas exigem, muitas vezes, longas jornadas de trabalho – inclusive noites em claro para observações ou experimentos – o que impõe um peso maior sobre mulheres que também desempenham papéis essenciais em casa. Em comparação com outras profissões, esse equilíbrio torna-se ainda mais árduo para aquelas que abraçam a vida científica com paixão e dedicação.



Para promover a inclusão, a permanência e o sucesso das mulheres nas ciências exatas, é essencial combater estereótipos de gênero e promover a igualdade desde a educação até a representação midiática. Isso inclui destacar o sucesso de cientistas mulheres e desafiar crenças limitantes que ainda persistem. É igualmente importante investir em programas educacionais que estimulem, desde a infância, a participação de meninas em atividades relacionadas à Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM).

No Brasil, infelizmente, ainda não existem programas governamentais estruturados que incentivem especificamente meninas a se envolverem com as ciências exatas. De modo geral, há pouca promoção dessas áreas para qualquer público, salvo por iniciativas pontuais – embora louváveis – como as desenvolvidas pelo Sistema S, que ainda são ações isoladas diante da dimensão do desafio.

Oferecer modelos femininos de referência e ampliar a participação de mulheres em eventos científicos, programas de mentoria e ações de divulgação científica são estratégias fundamentais. A criação de redes de apoio entre cientistas mulheres também desempenha um papel crucial, ajudando no desenvolvimento de suas carreiras e na superação do isolamento e da discriminação.

Ambientes de trabalho seguros e inclusivos precisam ser uma prioridade. Isso requer a implementação de políticas de tolerância zero ao assédio e à discriminação, além de uma promoção real da diversidade em equipes de pesquisa e na liderança acadêmica. É necessário também oferecer oportunidades concretas de desenvolvimento profissional para mulheres, reconhecendo suas necessidades específicas e apoiando o equilíbrio entre vida pessoal e carreira.



A permanência das mulheres na ciência só será garantida com políticas institucionais consistentes, que ofereçam igualdade de oportunidades e reconheçam os obstáculos específicos enfrentados por elas. Ao valorizar suas contribuições e promover ambientes mais justos e inclusivos, podemos liberar todo o potencial da inteligência humana e acelerar o progresso científico em benefício de toda a sociedade.

As histórias aqui apresentadas – entre milhares outras – nos mostram que a genialidade feminina nas ciências exatas não é uma descoberta recente. As mulheres sempre tiveram capacidade para colaborar, inovar e liderar em ambientes científicos. Elas provam que a ciência não pertence a um único gênero, mas a todos que possuem curiosidade, paixão e competência para explorá-la.

O reconhecimento dessas conquistas precisa ser contínuo e ampliado, com ações concretas que promovam a inclusão e corrijam desigualdades históricas. Cabe às instituições de ensino e pesquisa o compromisso de oferecer ambientes acolhedores e equitativos, estimulando a presença e o protagonismo feminino.

8.3 FORMADORAS DAS NOVAS GERAÇÕES

Além de se destacarem na pesquisa teórica e experimental, muitas mulheres dedicam parte significativa do seu tempo à formação das novas gerações – no ensino médio, graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado. Trata-se de uma contribuição inestimável para a sociedade: educar para as ciências exatas é, também, formar profissionais de diversas áreas como engenharia, medicina, computação, entre tantas outras.

As mulheres têm desempenhado um papel essencial na transformação e no enriquecimento da educação nas ciências exatas, abrindo caminhos e desafiando paradigmas historicamente dominados por homens. Sua contribuição vai muito além dos cálculos e fórmulas: elas disseminam conhecimento, inspiram novas gerações e constroem ambientes acadêmicos mais inclusivos e diversos.

A presença feminina nas ciências exatas impacta diretamente o campo educacional, pois oferece modelos de referência para meninas e meninos. Ao ocuparem posições de destaque no ensino fundamental, médio ou superior, essas mulheres promovem uma cultura de inclusão e igualdade no acesso ao saber. Professoras e pesquisadoras da área não apenas compartilham conhecimento, mas também implementam metodologias de ensino que valorizam a diversidade cognitiva e cultural, promovendo uma aprendizagem mais dinâmica, colaborativa e crítica.

Muitas dessas educadoras adotam práticas pedagógicas que conectam conceitos abstratos a situações reais, utilizando experimentos, simulações e estudos de caso para demonstrar a aplicabilidade da matemática e da física no cotidiano. Essa abordagem prática favorece a compreensão dos conteúdos e desperta a curiosidade e o espírito investigativo dos alunos.



Ao incorporar perspectivas diversas, essas mulheres têm contribuído para a construção de currículos que valorizam as contribuições históricas de cientistas de diferentes origens e gêneros. Isso ajuda a desconstruir estereótipos e promove a equidade, revelando que a ciência é um esforço coletivo, rico em múltiplas vozes e olhares.

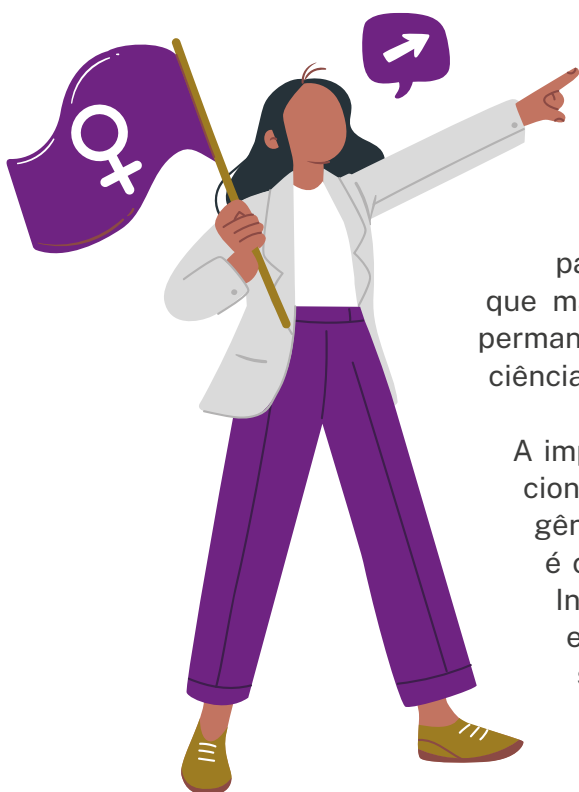
Além disso, muitas atuam como mentoras, oferecendo suporte emocional e orientação acadêmica que vão além do conteúdo das disciplinas. Essa proximidade tem sido fundamental para que estudantes se sintam motivados e capazes de superar os desafios escolares, fortalecendo sua formação pessoal e intelectual.

A influência das mulheres nas ciências exatas também se expressa na forma como reconfiguram e ressignificam o processo de ensino e aprendizagem. Iniciativas lideradas por educadoras têm gerado publicações, cursos e recursos digitais que tornam o aprendizado de conteúdos

complexos mais acessível. Esses materiais costumam incorporar atividades interativas e estratégias que aproximam teoria e prática, facilitando a construção do conhecimento de maneira significativa.

As universidades têm se beneficiado amplamente da liderança de pesquisadoras que integram a prática científica ao processo de ensino. Projetos de extensão e laboratórios colaborativos tornam-se espaços onde teoria e inovação se encontram, estimulando a pesquisa aplicada e fomentando o empreendedorismo nos campos das ciências exatas.

A organização de eventos, olimpíadas e desafios voltados ao estímulo do raciocínio lógico e da criatividade tem se mostrado um recurso poderoso para engajar estudantes. A presença de mulheres como organizadoras e destaques nessas competições reforça a mensagem de que o universo da precisão e da lógica é, sim, acessível a todos.



Apesar dos avanços e da pavimentação dos caminhos para as novas gerações, ainda há obstáculos importantes a serem superados. A sociedade precisa continuar combatendo o preconceito de gênero e expandindo as oportunidades para que mais mulheres possam ingressar, permanecer e progredir nas áreas das ciências exatas.

A implementação de políticas educacionais que promovam a igualdade de gênero nas escolas e universidades é crucial para essa transformação. Incentivos financeiros, bolsas de estudo e programas de mentoria são instrumentos que podem fazer toda a diferença na trajetória de uma jovem cientista.

A integração de novas tecnologias ao processo de ensino-aprendizagem também representa um poderoso aliado na democratização do conhecimento. Plataformas digitais, softwares educacionais e ambientes virtuais interativos têm o potencial de tornar as ciências exatas mais acessíveis, dinâmicas e atraentes para todos os públicos.

Investir em pesquisas que aprofundem o entendimento sobre as especificidades do ensino nas ciências exatas, bem como sobre os caminhos de inclusão das mulheres nesse campo, pode levar ao desenvolvimento de práticas pedagógicas mais eficazes e inclusivas. Essa abordagem sustentável favorece não apenas a melhoria contínua do ensino, mas também a formação de profissionais mais bem preparados para os desafios do mundo contemporâneo.

A contribuição das mulheres para a educação nas ciências exatas é inegável e multifacetada. Desde o pioneirismo de figuras históricas que desafiaram os padrões sociais até as práticas inovadoras de ensino que se destacam hoje, essas profissionais têm sido protagonistas na construção de um ambiente acadêmico mais justo, diverso e preparado para os desafios do futuro.

Ao inspirar, liderar e inovar, educadoras e pesquisadoras não apenas transmitem conhecimento: elas cultivam uma cultura de respeito, inclusão e excelência que beneficia toda a sociedade.

Em suma, o legado das mulheres nas ciências exatas é uma fonte inesgotável de inspiração e transformação. Suas contribuições perpetuam um ciclo virtuoso de aprendizagem e evolução, garantindo que a educação continue se adaptando, inovando e respondendo com excelência às constantes transformações do mundo moderno.





CAPÍTULO 9



MULHER EDUCADORA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Simone Bérghamo

A jornada de muitas mulheres na educação começa na sala de aula de uma escola da educação básica, onde, com dedicação e paixão, assumem o papel de formadoras de futuros profissionais, mas, sobretudo, futuros cidadãos. Esse é um ponto de partida carregado de desafios e responsabilidades, mas também de grandes realizações. Para algumas mulheres, a sala de aula é o início de uma trajetória de crescimento que as leva a ocupar espaços de liderança em várias esferas, inclusive no ensino superior, consolidando-se como gestoras influentes e exemplos de determinação.

Iniciei minha vida acadêmica na década de 1980 como professora da educação infantil, alfabetizadora, coordenadora e diretora. Um cenário onde não só as professoras eram unanimidade, como também as ajudantes de sala. Vivíamos em um contexto em que dificilmente uma presença masculina existia, com algumas exceções em áreas bem específicas, como professor do coral e, por vezes, de educação física. Esse início era marcado pela proximidade com os alunos, pelas lições ensinadas e pelos valores transmitidos. Mulheres educadoras, no ensino básico, frequentemente são mais do que professoras, são mentoras, conselheiras e inspirações para suas comunidades. A convivência com as realidades diversas dos estudantes as torna sensíveis às necessidades sociais, educacionais e humanas, atributos essenciais para quem busca liderar.

Ao longo desse tempo, trabalhei com a formação de professores tanto da educação infantil quanto do ensino fundamental, e o cenário se repetia: basicamente mulheres participavam dos congressos e eventos em que palestrei, a maioria deles nas regiões Norte e Nordeste. Contudo, entre os congressistas, não raro a maioria era composta por homens. Em alguns congressos eu era a única mulher, a exemplo de um realizado em Maceió (AL), no qual éramos eu e mais cinco palestrantes homens.

Motivada pela necessidade de me profissionalizar academicamente e obter melhor qualificação profissional, passei a investir em especializações, mestrados e doutorado, degraus fundamentais para ampliar meus horizontes, trazer novas aprendizagens e me manter atualizada. Essa busca pelo aprendizado contínuo é um reflexo do desejo de contribuir mais amplamente para o desenvolvimento educacional.

9.1 HISTÓRIA, TRANSFORMAÇÕES E CONQUISTAS

Hoje, o papel da mulher no ensino superior e em posições de liderança na gestão tem passado por uma transformação significativa. O aumento do acesso à graduação e às oportunidades profissionais tem possibilitado que mulheres alcancem espaços antes predominantemente ocupados por homens, rompendo barreiras históricas e culturais.

Para compreendermos o contexto atual, é importante entendermos como se deu a evolução do papel social da mulher ao longo do tempo. No dossiê *História das Mulheres no Ocidente*, Perrot (1995) apresenta instigantes registros historiográficos e reflexões. É enfatizada pela autora a concepção de que há uma história sobre as mulheres, não sendo estas reprodutoras, mas agentes históricas e protagonistas de transformações. De acordo com a autora, a relação entre os sexos tem uma historicidade, principalmente à luz da história francesa. A autora problematiza o silêncio da historiografia sobre as mulheres e a subalternização à ordem dominante.



Abordar a importância de discutir academicamente a mulher no contexto da cultura organizacional requer uma visão panorâmica sobre a condição da mulher no Ocidente.

Nesse sentido, ao discorrer sobre a luta por igualdade das mulheres no contexto das sociedades ocidentais, Braga (2019) apresenta uma linha do tempo categorizada em mulheres na sociedade primitiva, na sociedade da barbárie, no estágio civilizatório, na sociedade feudal e na Idade Moderna. É apontado pela autora que o surgimento da antropologia de base evolucionista, desenvolvida principalmente no século XIX, possibilita o empreendimento de estudos sobre a mulher em sociedades primitivas e cita estudos de referência sobre tal período histórico da humanidade.

Autora de referência no Brasil, Muraro (2000) argumenta que, historicamente, não se pode configurar uma sociedade como matriarcal, mas como matricêntricas/matrilocais. Afirmar a autora que:

“Aliás, provavelmente, nunca deve ter existido uma organização social matriarcal, seja ela animal, humana ou proto-humana. Porque matriarcal, por analogia a patriarcal, a organização social que veio depois, seria uma sociedade governada por mulheres da mesma maneira que os homens governaram as nossas sociedades atuais, isto é, de maneira autoritária, de cima para baixo, os chefes determinando o comportamento e o modo de pensar dos outros elementos do grupo. Ao contrário, as sociedades matricêntricas e matrilocais como as conhecemos apresentam entre seus membros relações não tão cerradas quanto nas sociedades patriarcais. A relação macho/fêmea é esporádica e casual, e quando existe um ‘casamento’, isto é, uma relação estável, ela tende a não ser exclusiva, ou ao menos escravizadora de uma das partes. A relação pais/filhos ou mãe/filhos é protetora e fluida, a criança é educada não para executar tarefas pré-fabricadas para ela, mas para cedo se tornar independente”. (MURARO, 2000, p. 13-14)

Reed (2008) argumenta que a dita sociedade primitiva tinha sua centralidade no clã materno, em que a maternidade não se configurava como algo subjugado ou inferior, mas associada ao dom da natureza e

posição de prestígio por sua função procriadora. É considerado um tempo histórico em que não havia dominação entre os sexos. O papel da mulher naquele contexto foi fundamental para o descobrimento da agricultura, dado seu trabalho na garantia de alimentos pela colheita de vegetais, ao lado do homem, que se constituiu caçador.

O patriarcado, na análise de Muraro (2000), não pode ser considerado natural e/ou biológico, mas derivação de circunstâncias históricas que favoreceram a emergência da dominação masculina na sociedade. Considera a autora que não se pode objetivar um tempo exato de marcação de sociedades patriarcais, posto ter sido um processo gradativo, resultante do maior controle do homem sobre a natureza e a sexualidade da mulher, contribuindo para uma configuração de superioridade masculina sobre a feminina, mas, ao mesmo tempo, uma contradição moral e social pelo medo da posição feminina.

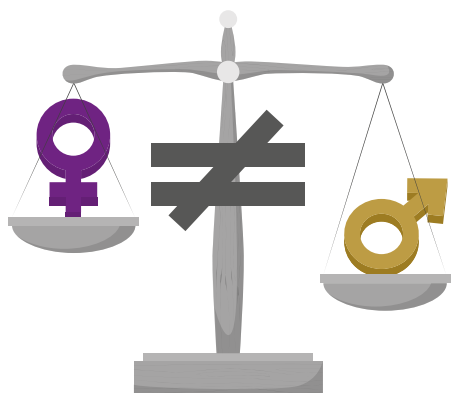
A configuração da família monogâmica abordada por Engels (2002), em sua clássica obra *A Origem da Família, da Propriedade Privada e do Estado*, é reveladora de como a reorganização econômica e social vai transformar as relações entre os sexos em práticas de poder, em que a herança e posse dos bens do pai passa a exigir a monogamia como base da sociedade. Criticada como uma abordagem economicista, esta será importante vetor de compreensão no capitalismo e em sociedades sob a égide do Estado-Nação.



Reconhecida como berço da civilização ocidental, a mulher é abordada na literatura sobre a Grécia Antiga enquanto “um ser absolutamente passivo”, vista com inferioridade relativa ao homem em diversos aspectos: anatômico, fisiológico e psicológico (BRANCO, 2013, p. 82). Aristóteles, segundo o autor, chegou a definir as mulheres como débeis e irracionais, detentoras de um cérebro menor que o masculino, a imperfeição e a

incompletude do homem, refletindo tal debilidade no “corpo úmido, mole e inconsistente”. Platão, por outro lado, posicionava-se a favor da igualdade dos sexos, mas, com ressalvas: “desde que respeitado o potencial, talento, aptidão e limitações de cada um”, pois, para ele, as mulheres eram inferiores naturalmente, sendo, portanto, “justa” a “igualdade” comandada pelos homens (BRANCO, 2013, p. 82-83).

É nos marcos da civilização ocidental que o patriarcado instaurado por juristas romanos, atendendo a interesses dos ricos, estabeleceu a descendência paterna, ou seja, o pai como base do parentesco, e não a mãe (REED, 1980).



Questões relativas à feminilidade vêm sendo, há muito, abordadas por diversos autores. Para Novelino (1998, p. 19), por exemplo, Rousseau, um dos teóricos do Iluminismo, em meados do século XVIII, foi “um dos ideólogos de destaque na confecção do perfil moderno de feminilidade”, sendo um tema constante em várias obras da sua literatura filosófica.

Em uma de suas clássicas obras, *Emílio ou da Educação*, Rousseau (1762), teórico defensor do Contrato Social, defende a desigualdade de gênero. Segundo ele, a participação de homens e mulheres na política e na autonomia da vida social de direitos à liberdade não seriam igualitários. Na visão do pensador iluminista, a mulher seria excluída do direito à cidadania. Os ideários de Rousseau seguiram repercutindo em outros tempos históricos.

O século XX foi de lutas e conquistas, mas também de perpetração de desigualdades de direitos entre homens e mulheres, principalmente no mundo do trabalho, incluindo a valorização salarial.

Freud, de 1910 a 1930, abordou a feminilidade como sinônimo de “natureza feminina”, dentro de uma realidade histórico-social. Esse conceito foi criticado, em 1949, por Simone de Beauvoir, em função de o “pai” da

psicanálise considerar influente, na configuração da feminilidade, a falta de pênis (ROCHA; ROCHA, 2017).

Simone de Beauvoir exerceu forte influência sobre o feminismo no Ocidente. Em sua obra *O Segundo Sexo*, publicada pela primeira vez em 1949, a escritora, filósofa existencialista e ativista política francesa imprime sua marca no movimento feminista ao argumentar que não se nasce mulher. Nele, Beauvoir estabelece uma das máximas do feminismo: “não se nasce mulher, se torna mulher”.

Se a luta por direitos políticos marca a primeira onda feminista, a defesa do fim da discriminação e a igualdade entre os sexos é a tônica da segunda onda, cuja influência do pensamento da ativista francesa exerce seu poder. A década de 1960 é um marco nesta etapa, posto que faz uma síntese da importância deste tempo histórico para o mundo ocidental: a Guerra do Vietnã com o poderio bélico norte-americano; o surgimento do movimento *hippie* na Califórnia, que combatia a falsa moralidade e o consumismo norte-americano; o maio de 1968, na França, com a rebeldia e a luta estudantil, entre outros.



Na análise de Pinto (2010), o movimento feminista no Ocidente emerge com toda força pautando as relações de poder entre homens e mulheres. Configurado como um movimento libertário, a luta das mulheres estava para além da reivindicação de direitos e espaço na vida pública e no trabalho. Era a defesa de novas formas de relações de gênero, sem subalternização das mulheres.

O mundo registrara importante acontecimento nos anos 1970 sob liderança da Organização das Nações Unidas (ONU): a I Conferência

Internacional da Mulher, no México, que declarou os dez anos seguintes como a Década da Mulher (PINTO, 2010). Meados da década de 1980 e os anos 1990 foram tempos da terceira onda feminista, que buscou dar saltos nos movimentos de até então, a partir de um olhar crítico sobre as experiências anteriores.

O feminismo no contexto do capitalismo e as ondas experienciadas é objeto de estudo de Fraser (2009). Para a autora, as ondas também foram atravessadas pela cultura política do capitalismo organizado pelo Estado que, na compreensão da autora, é marcado pelo Economicismo, Androcentrismo, Estatismo e Westfalianismo, tendo a segunda onda se oposto a muitos destes elementos.



As duas últimas décadas do século XX foram marcadas por mudanças complexas e multifacetadas, em que a reestruturação da base produtiva, a flexibilização do mundo do trabalho, a redução do papel do Estado na economia, a intensificação do uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), entre outros fenômenos que marcam a globalização e o neoliberalismo, a sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem, constituíram-se desafios para a educação no século XXI (COUTINHO; LISBOA, 2011).

Na análise de Castells (2002), um novo paradigma emerge. A economia teve suas bases transformadas pelas TICs, assente na microeletrônica e nas interconexões em redes, tendo a informação como matéria-prima, havendo uma simbiose entre tecnologia e informação, sem domínio proeminente de uma sobre a outra.

As repercussões da globalização no mundo do trabalho, e suas interfaces com a divisão sexual do trabalho e questões de gênero, mereceram a

atenção de diversos autores, entre os quais Beneria *et al.* (2000), Bruschini (2000) e Hirata (2001/2002).

O emprego e a divisão sexual do trabalho tiveram configurações diferentes no contexto da globalização, na análise de Hirata (2001/2002), que argumenta sobre a estagnação do emprego masculino e o aumento do emprego e trabalho remunerado da mulher em nível mundial, excetuando na África Subsaariana, tanto em nível de ocupações formais ou informais. No entanto, a ampliação da participação da mulher neste processo é marcada pela precarização e vulnerabilidade dos postos de emprego. Beneria *et al.* (2000), em seus estudos sobre economia feminista, reafirmam a análise de Hirata (2001/2002).

Sintonizada com tais processos de intensas e aceleradas transformações, a Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco) realizou duas Conferências Mundiais de Educação Superior (CMES), em Paris (França), mobilizando, os Estados-Nação membros da ONU. Uma foi realizada em outubro de 1998 e a outra em julho de 2009. Na Declaração Mundial sobre Educação Superior no Século XXI: Visão e Ação 1998 (UNESCO, 1998) é afirmado que:

“b) São necessários mais esforços para eliminar da educação superior todos os estereótipos com base no gênero, para tratar a questão do gênero nas distintas disciplinas, para consolidar a participação de mulheres em todas as disciplinas nas quais elas são sub-representadas e, particularmente, para implementar o envolvimento ativo delas no processo decisório”.

No exercício de delineamento do tema e objeto de estudo, o encontro com o trabalho de Cramer *et al.* (2012) foi um elemento importante para a compreensão de que as concepções de feminilidade ao longo da História – e no mundo ocidental em particular – são produzidas e reproduzidas socialmente e estão afeitas não apenas às condições biológicas, mas sociais, históricas e culturais, nas quais se constituem os indivíduos.

Santos (2010) considera que não só a feminilidade, mas, também, a masculinidade são construções culturais. Elas não podem ser consideradas fora de contexto, posto que necessitam de condições

históricas e culturais para que se constituam pelo indivíduo. Ele reitera que tanto a feminilidade quanto a masculinidade encontram-se em transformação permanente, ou seja, não são determinações inflexíveis, ao contrário, já que há múltiplas “formas de ser homem ou mulher em nossa sociedade, multiplicidade essa em que afloram inúmeras tensões, conflitos e cenários” (p. 842).

9.2 PARTICIPAÇÃO FEMININA NA EDUCAÇÃO SUPERIOR

No ensino superior, as mulheres/alunas não apenas conquistaram a paridade em muitas áreas, como também superaram os homens em termos de matrícula em várias regiões do mundo. No Brasil, por exemplo, dados recentes mostram que as mulheres representam a maioria dos estudantes universitários, conforme mostra o Censo da Educação Superior 2023.

Tabela 1 – Número de ingressos por Processo Seletivo, de Matrículas e de Concluintes em Cursos de Graduação Presencial por Sexo, segundo a Categoria Administrativa – Brasil 2021-2023

Ano	Categoria Administrativa	Ingressos por processo seletivo			Matrículas			Concluintes		
		Total	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino	Total	Feminino	Masculino
2023	Total	1.424.320	819.558	604.762	5.063.501	2.934.279	2.129.222	783.385	470.844	312.541
	Pública	430.030	223.030	206.751	1.868.152	976.893	891.259	236.798	132.578	104.220
	Federal	273.323	141.478	131.751	1.241.336	636.055	605.281	147.811	81.462	66.349
	Estadual	133.370	68.595	64.775	552.144	296.282	255.862	76.821	43.634	33.187
	Municipal	23.337	13.206	10.131	74.672	44.556	30.116	12.166	7.482	4.684
	Privada	994.290	596.279	398.011	3.195.349	1.957.386	237.963	546.587	338.266	208.321
	Privada com fins	626.166	379.595	246.571	1.906.475	1.186.765	719.707	318.207	199.941	118.266
	Privada sem fins	368.124	216.440	151.440	1.288.874	770.618	518.256	228.380	138.325	90.055

Fonte: MEC/Inep; Tabela elaborada por Inep/Deed.

Os dados apresentados na Tabela 1 revelam uma transformação significativa no ensino superior brasileiro, especialmente no que se refere à participação feminina. Em 2023, as mulheres representaram a maioria dos ingressantes, matriculados e concluintes nos cursos de graduação presencial no país, consolidando uma tendência observada nas últimas décadas.

No total, das 1.424.320 pessoas que ingressaram no ensino superior por meio de processo seletivo, 819.558 (aproximadamente 57,5%) eram

mulheres, demonstrando sua predominância na busca por formação acadêmica. Esse cenário se repete nas matrículas gerais, onde as mulheres somam 2.934.279, superando em mais de 800 mil o número de homens matriculados (2.129.222).

Ao analisar as categorias administrativas, percebe-se que a predominância feminina ocorre tanto no ensino público quanto no privado. Na rede pública, das 1.868.152 matrículas, 976.893 pertencem a mulheres; na rede privada, a diferença é ainda mais expressiva: 3.195.157 matrículas femininas ante 1.906.475 masculinas.

Outro dado relevante é o de conclusão dos cursos. Em 2023, 470.844 mulheres finalizaram o ensino superior, representando cerca de 60% do total de concluintes (783.385). Essa diferença reflete não apenas a maior entrada das mulheres na universidade, mas também sua maior taxa de permanência e conclusão.



Os números reforçam a importância da participação feminina na educação superior, evidenciando avanços sociais e uma maior democratização do acesso ao ensino. A crescente presença de mulheres nas universidades representa um passo essencial para a equidade de gênero no mercado de trabalho e no desenvolvimento do país.

Essa conquista reflete não apenas em um esforço coletivo por igualdade de oportunidades, incluindo políticas públicas de inclusão, maior conscientização social sobre o valor da educação feminina e a luta constante por reconhecimento, como também conquistas importantes no acesso à educação e na redução de desigualdades históricas. Por meio da sua presença, as mulheres não somente impulsionam suas próprias carreiras e perspectivas de vida, mas também influenciam positivamente suas famílias e comunidades, reforçando o papel transformador da educação.

9.2.1 Contextos científico e gerencial

Além de ocuparem as salas de aula como alunas, as mulheres têm ampliado sua atuação em cargos acadêmicos e administrativos. Muitas se destacam como pesquisadoras de ponta, contribuindo significativamente para avanços científicos e tecnológicos em diversas áreas. De acordo com a Unesco, as mulheres representam cerca de 30% dos pesquisadores no mundo, mas essa média varia entre países e áreas do conhecimento.

Segundo o Relatório BORI-Elsevier, de 4 março de 2024, o Brasil tem avançado em direção à equidade de gênero na pesquisa. Entre as constatações que sinalizam essa direção, estão: (a) o percentual de mulheres entre os autores de publicações científicas passou de 38%, em 2002, para 49%, em 2022; (b) a produção científica cresceu, inclusive, nas áreas associadas à Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEM, em inglês), passando de 35%, em 2002, para 45%, em 2022; (c) é o terceiro país com maior participação feminina na ciência, atrás apenas da Argentina e de Portugal (52%); (d) a contribuição das mulheres por “idade

acadêmica” cai de 51%, entre as mais jovens, para 36% entre as cientistas mais experientes; e (e) as patentes de invenção em que todos os inventores são mulheres tiveram estabilidade entre 3% e 6% ao longo dos últimos 15 anos.

Outra frente na qual as mulheres têm dado contribuições significativas é na gestão de grandes empresas, incluindo grupos educacionais. Contudo, somos a minoria nesses espaços estratégicos de decisão, como mostra levantamento realizado pelo BTG Pactual (Tabela 2).



Tabela 2 – Presença feminina em diretorias empresariais

Board					Management (Statutory)				
Company	#Board members	# Women	% Women	% Men	Company	#Board members	# Women	% Women	% Men
Healthcare					Healthcare				
Hypera	9	3	33%	67%	Fleury	5	2	40%	60%
Blau	7	2	29%	71%	Mater Dei	7	2	29%	71%
Oncoclinicas	8	2	25%	75%	Blau	5	1	20%	80%
Mater Dei	10	2	20%	80%	Hypera	5	1	20%	80%
Viveo	7	1	14%	86%	Odontoprev	6	1	17%	83%
Rede D'Or	7	1	14%	86%	Rede D'Or	7	1	14%	86%
Odontoprev	8	1	13%	88%	Viveo	7	1	14%	86%
Hapvida	9	1	11%	89%	Oncoclinicas	9	1	11%	89%
Fleury	10	1	10%	90%	Qualicorp	5	0	0%	100%
Qualicorp	9	0	0%	100%	Hapvida	5	0	0%	100%
Average	8	1	17%	83%	Average	6	1	16%	84%
Education					Education				
Vitru	10	4	40%	60%	Vitru	4	2	50%	50%
Cogna	6	2	33%	67%	Cogna	4	2	50%	50%
Afya	10	3	30%	70%	Afya	7	2	29%	71%
Anima	8	2	25%	75%	Anima	5	1	20%	80%
YDUQS	9	2	22%	78%	YDUQS	4	0	0%	100%
Ser Educacional	5	1	20%	80%	Ser Educacional	3	0	0%	100%
Cruzeiro do Sul	9	1	11%	89%	Cruzeiro do Sul	3	0	0%	100%
Average	8	2	26%	74%	Average	4	1	26%	77%

Fonte: Relatório ESG, BTG Pactual (2025).

No Grupo Ser Educacional, onde exerço o cargo de diretora acadêmica, são cinco membros na gestão, e sou a única mulher. Pode-se dizer que o papel das mulheres no ensino superior e na gestão é reflexo de uma luta contínua por equidade, justiça e transformação social. Como diretora estatutária, tenho o privilégio de ser uma das pioneiras em um setor historicamente dominado por homens. Com mais de 10 anos de experiência nessa função, sou testemunha da crescente presença feminina, mas também dos desafios que ainda enfrentamos.

O Grupo Ser Educacional sempre se destacou por promover a inclusão, mas, como uma das pioneiras no mercado de educação superior, não posso deixar de refletir sobre a importância de dar visibilidade às mulheres que ocupam cargos de liderança. Elas não apenas quebram barreiras, mas também se tornam agentes de mudança, transformando a

cultura das instituições que lideram e criando espaços mais justos e inclusivos. Com apenas metade das empresas listadas no mercado apresentando um mínimo de diversidade de gênero em suas lideranças, nossa atuação é ainda mais relevante, pois sabemos que há muito a ser feito.

Essa presença cada vez mais forte no ensino superior e na gestão é reflexo do potencial transformador da educação e da diversidade. À medida que mais mulheres alcançam posições de destaque, elas inspiram futuras gerações e consolidam uma nova realidade, na qual o talento e a competência não têm gênero.



No campo da gestão universitária, as mulheres têm assumido posições de liderança, como reitoras, coordenadoras e diretoras, contribuindo para a formulação de políticas mais inclusivas e para a construção de um ambiente acadêmico mais igualitário. No Ser Educacional, por exemplo, entre as 59 instituições que formam o grupo, temos 24 mulheres nos cargos de diretoras/reitoras, o que equivale a 40% do quadro.

É importante ressaltar que o empenho das mulheres em criar políticas públicas e ações afirmativas que incentivem a formação e a ascensão profes-

sional feminina deve ser fortalecido juntamente com o compromisso com a equidade de gênero. Isso consiste em uma questão de justiça social, pois trata-se de garantir um ambiente de trabalho e de aprendizagem inclusivo, respeitoso e com igualdade de oportunidades. Essas políticas não só beneficiam as mulheres, pois têm impacto positivo em diversas esferas, contribuindo para uma sociedade mais justa e equilibrada.

Assim, o papel das mulheres na educação superior vai além da busca por conquistas individuais. Ele simboliza um movimento contínuo por equidade, justiça e progresso. À medida em que mais mulheres ocupam espaços na academia, elas moldam um futuro mais inclusivo, abrindo portas para as próximas gerações e mostrando que o conhecimento é um direito universal.

Chegar à gestão no ensino superior é uma jornada repleta de desafios; exige resiliência, coragem e visão clara sobre o que queremos transformar. Mulheres que ocupam esse espaço não apenas vencem barreiras institucionais e sociais, como também desafiam expectativas impostas por uma sociedade que ainda luta contra as desigualdades de gênero. Ao ocuparem cargos como coordenadoras de cursos, pró-reitoras ou reitoras, elas quebram estigmas, desafiam expectativas e trazem para a educação superior a experiência acumulada desde as salas de aula, aliando conhecimento prático e acadêmico a um olhar humano e transformador.

A liderança feminina no ensino superior e em gestão vai além da quebra de barreiras. Ela nos obriga a enfrentar questões urgentes, como a equidade salarial, o combate ao assédio e a promoção de oportunidades para todos, independentemente do gênero. Uma liderança que visa o mérito, o talento e o reconhecimento não pode estar atrelada a preconceitos ou limitações impostas pelo gênero. Como líderes, é nossa responsabilidade criar espaços em que todos possam crescer, sem discriminação ou obstáculos impostos por uma visão antiquada sobre o papel das mulheres.

Entretanto, o protagonismo feminino no ensino superior e na gestão ainda enfrenta desafios consideráveis. Barreiras históricas como desigualdade salarial, preconceitos de gênero e a sobrecarga das responsabilidades domésticas continuam a limitar o pleno potencial de muitas mulheres no mercado de trabalho, especialmente nas esferas de lide-



rança. Além disso, como foi dito, algumas áreas ainda apresentam uma sub-representação feminina, demonstrando que há muito a ser feito para alcançar a igualdade desejada.

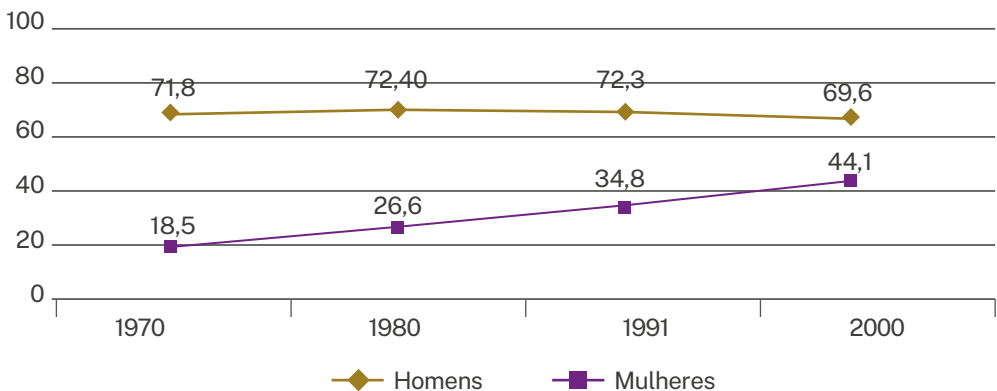
9.3 MERCADO DE TRABALHO E DISTORÇÕES DE GÊNERO

Ainda que a situação feminina no mercado de trabalho tenha registrado avanços notáveis ao longo das últimas décadas, segundo a Organização Internacional do Trabalho (OIT) a taxa de participação das mulheres na força de trabalho é de cerca de 47%, enquanto a dos homens é de 72%. Além disso, dados do Fórum Econômico Mundial revelam que as mulheres continuam a ganhar, em média, 20% a menos do que os homens.

Como bem sabemos, essas distorções também se manifestam no mercado de trabalho brasileiro. Segundo a OIT, aqui as mulheres ocupam menos de 40% das posições de liderança e enfrentam desafios significativos em termos de remuneração e oportunidades de ascensão profissional.

Em comparativo estabelecido pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) sobre a participação de homens e mulheres no mercado de trabalho, entre 1970 e o ano 2000, o percentual masculino é sempre superior ao feminino, como pode-se constatar no Gráfico 1.

Gráfico 1 - Taxa de participação de homens e mulheres no mercado de trabalho brasileiro

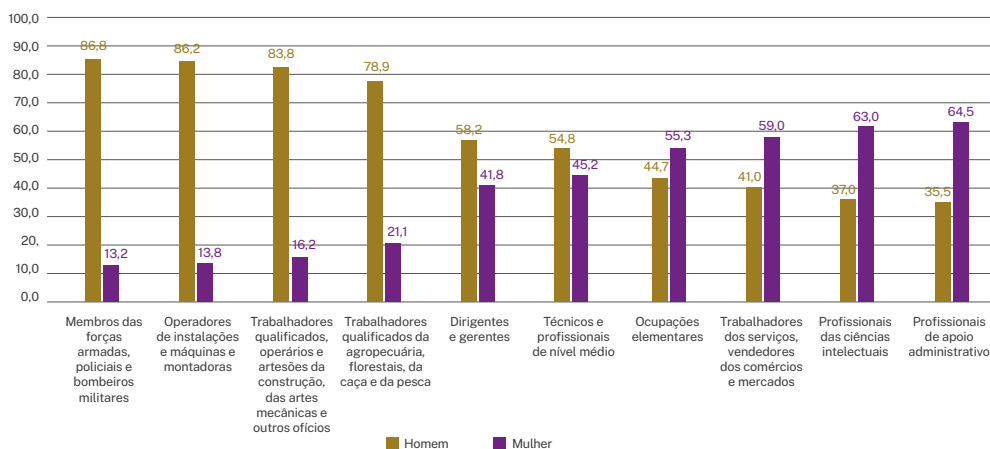


Fonte: Censos Demográficos de 1970, 1980, 1991 e 2000 (IBGE).

Dados mais recentes, publicados em março de 2019 pelo IBGE, revelam que a presença das mulheres é mais marcante em ocupações elementares (55,3%); no ramo de serviços, vendedoras em comércios e mercados (59,0%); entre profissionais das ciências e intelectuais (63,0%); e como trabalhadoras de apoio administrativo (64,5%).

Os homens são predominantes em setores como as Forças Armadas, polícias e bombeiros militares (86,8%); operadores de instalações e máquinas e montadores (86,2%); trabalhadores qualificados, operários e artesãos (83,8%); e trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca (78,9%).

Gráfico 2 – Percentual (%) da população de 25 a 49 anos ocupada, por grupamentos ocupacionais e sexo

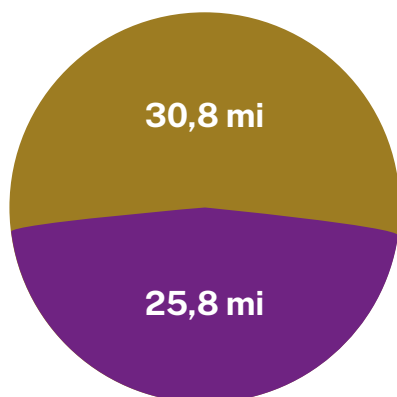


Fonte: PNAD Contínua 2018 (IBGE, 2019).

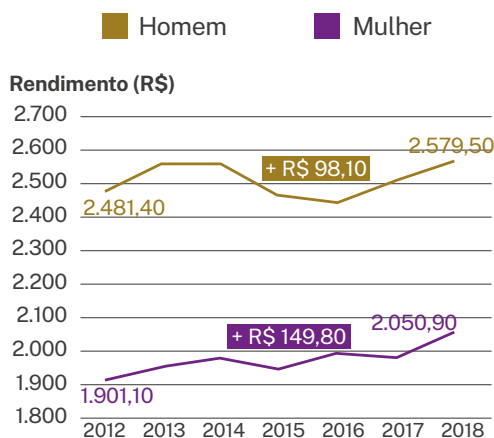
A PNAD Contínua 2018 (IBGE, 2019) também aponta que a diferença de rendimento entre mulheres e homens, tendo em conta a população ocupada na faixa etária 25 a 49 anos, decorre de diversos elementos estruturais do mercado de trabalho, a exemplo da faixa etária, cor ou raça, horas trabalhadas, nível educacional e tipo de ocupação exercida. O Gráfico 3 evidencia a participação da mulher no mercado de trabalho, o rendimento médio e o valor médio recebido por hora trabalhada.

Gráfico 3 – Mulher no mercado de trabalho, rendimento e horas trabalhadas

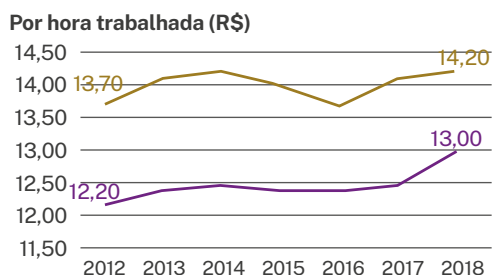
População ocupada de
25 a 49 anos
4º trimestre - 2012 - 2018



O número de mulheres ocupadas aumentou mais de **1,4 milhão** entre 2012 e 2018, enquanto o número de homens cresceu apenas **194 mil**



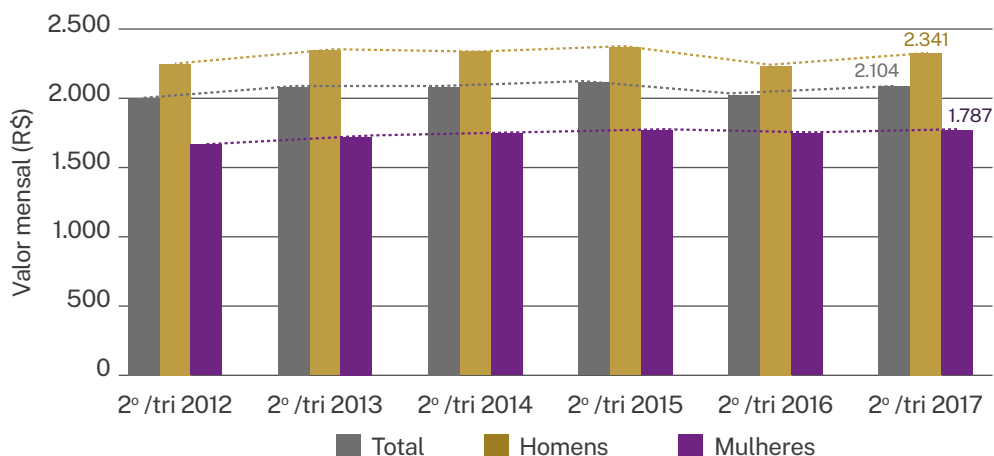
Em média, o rendimento da mulher era **20,5% menor** que o do homem em **2018**. Em **2012**, essa diferença era de **23,4%**



Fonte: PNAD Contínua 2018 (IBGE, 2019).

Embora, de modo geral, o rendimento médio do brasileiro tenha melhorado no período de cinco anos avaliado pelo IBGE (2012 a 2017), as diferenças entre os gêneros seguiram significativas, inclusive com os homens registrando valores acima do crescimento total, como pode-se constatar no Gráfico 4.

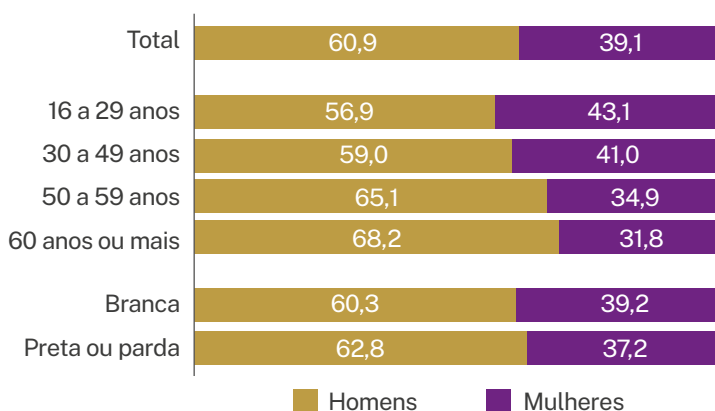
Gráfico 4 – Rendimento médio real por gênero (2012 a 2017)



Fonte: PNAD Contínua 2018 (IBGE, 2019).

Em 2016, outro estudo do IBGE, *Estatísticas de Gênero – Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil*, havia analisado o contexto da ocupação de cargos gerenciais, tanto públicos como privados. Foi constatado que 60,9% dos cargos são ocupados por homens e somente 39,1% pelas mulheres, como evidenciado no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Cargos gerenciais por sexo, grupos de idade e cor ou raça (%)



Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio Contínua 2016 (IBGE).

9.3.1 Desafios e conquistas no mercado de trabalho

Apesar de tamanha assimetria, tem sido cada vez maior a presença das mulheres no mundo do trabalho remunerado. Elas têm conquistado emancipação profissional e ocupado cargos antes eminentemente masculinos. Portanto, é relevante também observar questões relacionadas à cultura organizacional, paralelamente à ocupação de cargos gerenciais por mulheres.



Nesse contexto, surgem questionamentos como: de que maneira a mulher vem se posicionando no mercado de trabalho? Quais cargos vêm sendo ocupados por elas? Qual é a sua representação social de feminino e quais competências vêm demonstrando na cultura organizacional, à frente de cargos de gestão?

As relações de trabalho que envolvem a mulher são relevantes para este texto e, certamente, para a sociedade atual. Assim, buscaremos compreender como a condição de mulher influencia e é influenciada no redesenvolvimento da cultura organizacional.

Ao problematizar se a relação de gênero e trabalho no Brasil significam novas conquistas ou persistência da discriminação, Bruschini (2000) argumenta que a diversificação das funções de mulheres nos setores predominantes de sua inserção laboral – saúde, educação e serviços – reproduz a polarização entre mulheres altamente qualificadas e valorizadas profissional e economicamente e as de menor qualificação, com baixos salários e desvalorização social, constatada não apenas em países desenvolvidos da Europa, mas também no Brasil.

É válido considerar as propostas de Machado (2002) e Lopes (2010), abordadas por Fernandes (2007), segundo as quais há uma construção hegemônica da masculinidade nas relações sociais, que funciona não só

como referência, mas também enquanto critério comparativo na construção do gênero feminino.

Depreende-se do exposto a dominância do universo masculino nas sociedades, como argumenta Fernandes (2007). O autor problematiza a construção de identidades sociais na inflexão de feminilidades e masculinidades, inclusive no contexto escolar. Para o autor, gênero é uma categoria de análise que deve refutar concepções biologizantes e/ou naturalizadoras de desigualdades, subalternizando a mulher.

Mudanças nas dimensões econômicas, sociais, culturais, políticas e tecnológicas repercutem no delineamento de identidades, já argumentara Moita Lopes (2003).

A feminilidade como construção simbólica é abordada por Bourdieu (1999). Para o sociólogo francês, a diferenciação de sexo e gênero se insere em um conjunto de oposições, a exemplo de fora e dentro, aberto e fechado, no bojo de estruturas objetivas e cognitivas, no tecido social.

Independentemente disso, a mulher vem conquistando, ao longo do tempo, seu espaço no mercado de trabalho, mesmo que de forma distinta e com claras diferenças em relação aos homens, como os salários, muitas vezes menor para as mulheres que desempenham atividades iguais, o que é possível perceber desde os tempos da Revolução Industrial.

Oliveira, Brangion e Magalhães (2011, p. 3) lembram que “homens e mulheres formam dois grupos sociais que estão diretamente ligados por uma relação social de gênero, a qual possui uma base material que [...] é o trabalho”, e as diferenças relativas aos sexos repercutem justamente sobre as relações de trabalho, mesmo que sexo não seja o mesmo que gênero. E asseveram, sob a perspectiva de que as relações de gênero embasam a instituição familiar, que promovem, assim, as funções do homem e da mulher a partir de conceitos sociais.



Tais afirmativas se dão em função de que as atividades femininas são consideradas em associação às funções de reprodução, sendo que, geralmente, também estão agregadas às atividades que se relacionam ao próprio espaço privado destinado à “família e à produção de valores de uso para o consumo familiar. Já as atividades destinadas à produção social e que são desenvolvidas no espaço público são tidas como uma atribuição masculina” (OLIVEIRA; BRANGION; MAGALHÃES, 2011, p. 4).

Dessa forma, encontramos-nos diante de um mosaico cultural ao qual somam-se interesses ideológicos e políticos que interferem diretamente na trajetória da mulher, nos âmbitos social, político e profissional. A mulher, então, a partir do século XIX, culta, começa a ocupar seu lugar na sociedade, ultrapassando os limites impostos socialmente que a mantinham da porta de suas casas para o interior delas, especialmente na Europa (SERPA, 2010).

Contudo, Serpa (2010) afirma que, mesmo que ainda se constate a existência de mulheres fora do mercado de trabalho que dedicam-se ao cuidado dos filhos e do lar, é possível verificar o crescimento do número “de profissionais do sexo feminino que estão disputando, em condições de igualdade e, muitas vezes, de superioridade, um determinado espaço no campo social, econômico e político”. Isto, portanto, leva à consideração de que as mulheres estão adotando uma nova postura não somente por seus próprios ânimos e valores, “mas também pelas exigências do mundo moderno, que obrigou os homens a abrirem mão de sua atitude dominadora e caminharem no sentido de uma parceria necessária e enriquecedora” (SERPA, 2010, p. 10).

A ocupação de cargos nos diversos setores produtivos por mulheres é reconhecida por Kurzawa (2003), que considera isso como produtivo, político e social, contribuindo para o desenvolvimento do país. Isto porque as mulheres estão buscando condições de igualdade com os homens, deixando de submeterem-se a eles, a partir da conquista de alguns direitos, como argumenta Serpa (2010).



Mesmo assim, Serpa (2010, p. 12) ressalta um paralelo entre competências e o mundo masculino ao afirmar que o debate relativo às questões da qualificação e da competência pode ser analisado pelo “ponto de vista que permite pensar essa noção a partir de uma perspectiva feminina”. Isto porque, normalmente, ao se cogitar as relações de competência, rapidamente aparecem contextos “e características masculinas: criatividade, responsabilidade, iniciativa, capacidades técnicas e autonomia no trabalho. As mulheres raramente estão presentes em cargos que requerem tais características”. E, quando isto ocorre, a remuneração é menor para as mulheres, sendo esse um fenômeno em escala mundial, como analisa Hirata (2004).

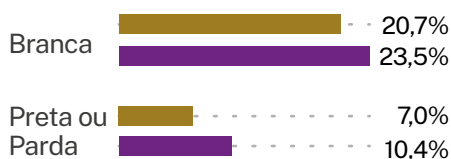
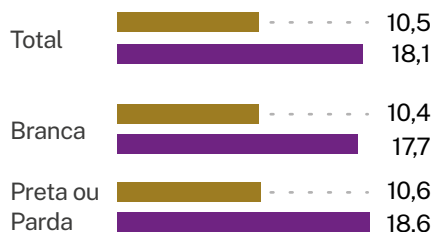
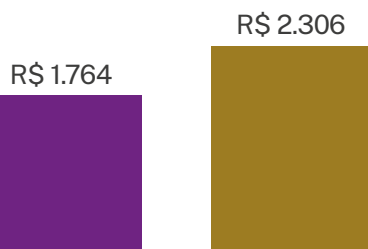
Por outro lado, Oliveira, Brangion e Magalhães (2011) consideram a representatividade da remuneração da mulher para o contexto familiar, apesar de, por tradição, muitas mulheres ainda buscarem atividades consideradas femininas, indício de manutenção de um padrão de segregação ocupacional.

Vale ressaltar que no cenário atual há dinâmicas mais favoráveis às mulheres do que a realidade social do passado, conforme entendimentos de Brasil *et al.* (2008), após estarem as mulheres, ao longo de muitos anos, submissas a valores e regras diferenciados no mercado de trabalho.



Essa mudança significativa relativa à cultura patriarcal e machista vivenciada no Brasil se deu em função do próprio mercado, que reconhece a importância da mulher “em cargos estratégicos e acredita que suas características são relevantes na hora de empreender, enxergando nelas um novo estilo de liderar”, conforme compreendem Thimóteo, Zampier e Stefano (2015, p. 53), além de citarem, também, que a forte pressão das mulheres em busca da ocupação de seus espaços no mercado de trabalho contribuiu para a mudança daquela realidade.

As diferenças de gênero no Brasil ainda são claras quando se trata de mercado de trabalho, evidenciando os desafios do contexto brasileiro, conforme pode ser apreendido pelo Gráfico 6.

Gráfico 6 – Desigualdades de gênero no Brasil (2016)**Taxa de frequência escolar no ensino médio:****Proporção de adultos com ensino superior completo:**
(25 anos ou mais)**Tempo dedicado aos afazeres domésticos**
(em horas semanais)**Diferenças salariais**
(rendimento médio mensal)**Representação política na Câmara**

10,5% dos assentos da Câmara dos Deputados são ocupados por mulheres

**Cargos de gerência nas empresas**

62,2% ocupados por homens × **37,8%** ocupados por mulheres



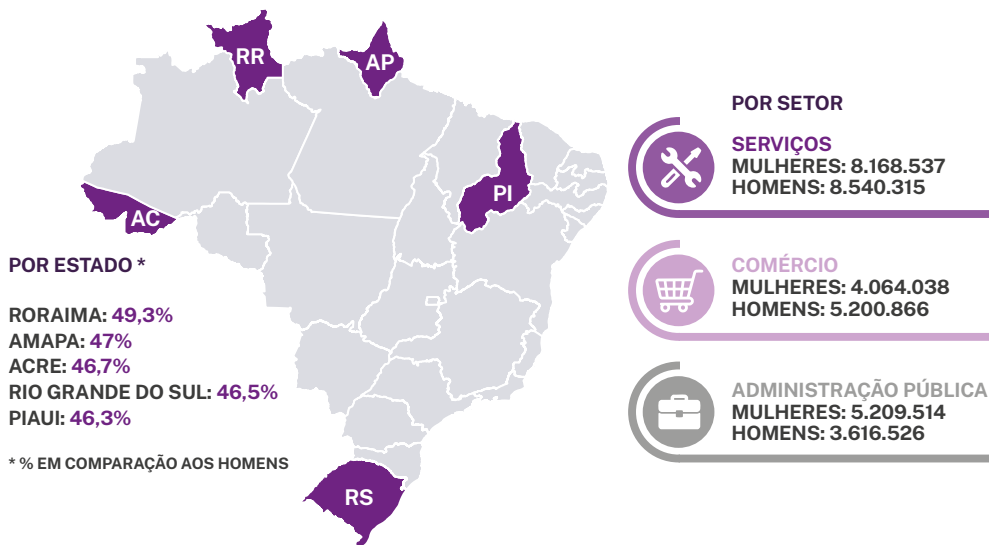
Fonte: Revista Exame, a partir de dados do IBGE.

Ao se proceder à análise do Gráfico 6, que tem como base dados levantados pelo IBGE relativos aos anos de 2015 e 2016, fica perceptível que as mulheres possuem maior taxa de escolaridade no ensino médio e na educação superior do que os homens, ou seja, estudam mais; bem

como também trabalham mais em casa do que os homens. Porém, recebem menos do que eles no mercado de trabalho formal e ocupam menos cargos de gestão, somente 37,8%.

Entretanto, há alguns estados brasileiros onde essa realidade tem caminhado positivamente. Segundo o E-Commerce Brasil 2018, com base em dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), entre 2007 e 2016 as mulheres ampliaram sua participação no mercado formal, passando de 40,85% para 44%, especialmente no Acre, Amapá, Piauí, Roraima e Rio Grande do Sul. No mesmo período, também foi verificada uma redução da diferença salarial de 17% para 15% em relação aos homens.

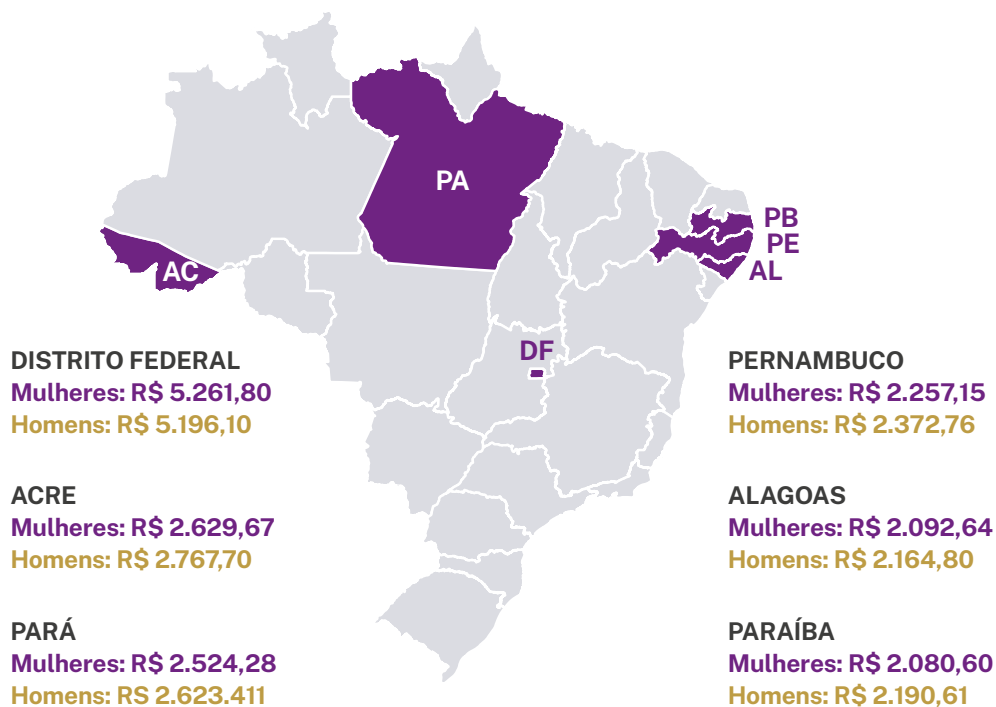
Gráfico 7 – Estados com maior participação feminina



Fonte: E-Commerce Brasil(2018).

A mesma fonte revela que em alguns estados as mulheres têm superado a remuneração média em relação aos homens, entre os quais encontra-se o Pará, como evidenciado no gráfico a seguir.

Gráfico 8 – Estados onde as mulheres ganham mais relativamente à remuneração média dos homens



Fonte: E-Commerce Brasil(2018).

Espera-se que essa “tendência” se efetive e leve o mercado de trabalho formal a considerar igualmente os labores desenvolvidos por ambos os gêneros.

Essa é uma expectativa válida para todos os âmbitos e esferas laborais, incluindo o setor educacional onde, para além de uma remuneração justa e igualitária entre homens e mulheres, é preciso caminhar rumo a uma maior equivalência de gêneros nos cargos de liderança e gestão.

Isso é importante tanto para a desconstrução de preconceitos e paradigmas ultrapassados quanto pelo fato de que, ao ocupar cargos de gestão, as mulheres têm a oportunidade de influenciar positivamente as políticas educacionais, proporcionando um ambiente que valoriza a diversidade de perspectivas e experiências. Além disso, suas trajetórias inspiram as jovens mulheres que estão ingressando no ensino superior,

mostrando que é possível ocupar espaços de liderança em qualquer área, desde as ciências até a administração.

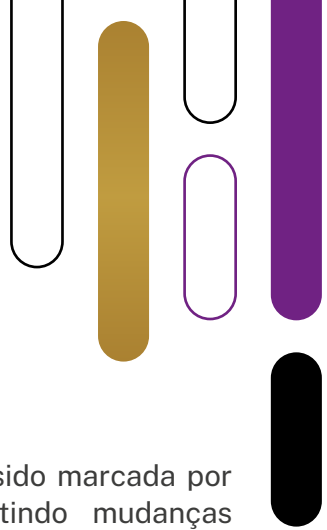
O protagonismo feminino no ensino superior e na gestão é reflexo do poder transformador da educação. À medida em que as mulheres conquistam seu espaço em ambientes predominantemente masculinos, elas não apenas desafiam estruturas, mas também moldam o futuro de uma educação mais inclusiva e diversificada. No entanto, é crucial que as instituições e as políticas públicas continuem a apoiar e a promover a equidade de gênero, garantindo que as mulheres possam alcançar todo o seu potencial, não apenas como estudantes, mas como líderes transformadoras.

O caminho para uma verdadeira equidade de gênero no ensino superior e na gestão é longo, mas a presença crescente de mulheres em posições de liderança nos dá a esperança de que um futuro mais justo e igualitário está ao nosso alcance. Como pioneiras e líderes, temos a responsabilidade de abrir portas, quebrar barreiras e garantir que o conhecimento e as oportunidades sejam acessíveis a todos, independentemente de gênero.





CONSIDERAÇÕES FINAIS



Max Damas

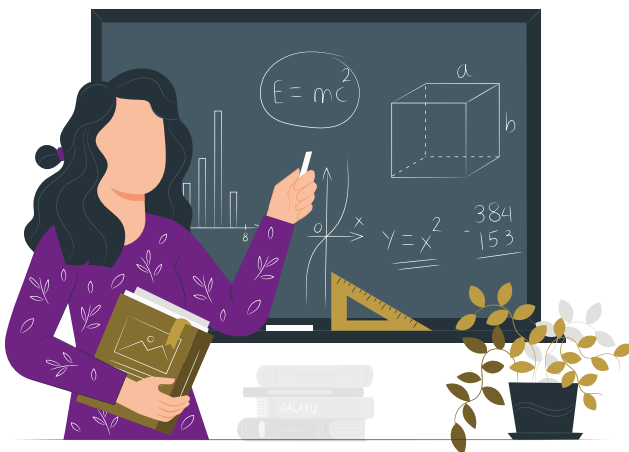
A trajetória das mulheres na educação superior tem sido marcada por avanços significativos nas últimas décadas, refletindo mudanças estruturais que ampliaram o acesso feminino às universidades. O crescimento expressivo da presença das mulheres nos cursos de graduação e pós-graduação representa uma conquista importante na luta pela equidade de gênero, resultado de transformações sociais, culturais e políticas. No entanto, apesar do aumento quantitativo, ainda persistem desafios que limitam o pleno desenvolvimento feminino dentro do ambiente acadêmico. A permanência das desigualdades estruturais evidencia que o acesso à educação superior, por si só, não é suficiente para garantir a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres, sendo necessário um esforço contínuo para promover mudanças mais profundas nas instituições de educação superior.

A análise conduzida ao longo deste livro demonstrou que, embora as mulheres representem a maioria entre os estudantes universitários no Brasil, sua presença continua restrita nos espaços de decisão e influência na academia. Esse cenário reflete não apenas barreiras institucionais, mas também dinâmicas culturais que historicamente associam o poder e a liderança ao masculino. Essa sub-representação feminina em cargos estratégicos, como reitorias, diretorias e coordenações de curso, impacta diretamente na formulação de políticas institucionais e na estruturação dos espaços acadêmicos, muitas vezes perpetuando ambientes menos acolhedores para as mulheres. Além disso, a disparidade de gênero também é evidente em áreas tradicionalmente masculinas, como engenharia, tecnologia e inovação, onde o número de mulheres ainda é significativamente menor em comparação aos homens.

O protagonismo feminino na educação superior precisa ser compreendido além da ótica da representatividade numérica, pois sua real importância

reside na construção de uma educação superior mais plural, equitativa e inclusiva. As universidades desempenham um papel essencial na formação das próximas gerações de profissionais e acadêmicos, sendo fundamental que suas estruturas reflitam os princípios de diversidade e justiça social. Para que isso aconteça, é imprescindível que políticas institucionais sejam implementadas de forma contínua, incentivando a equidade de gênero em todas as esferas da educação superior. Isso inclui a criação de programas de incentivo à liderança feminina, o fortalecimento de redes de apoio e a adoção de medidas que assegurem igualdade de condições para que as mulheres possam crescer profissionalmente e contribuir de maneira efetiva para o desenvolvimento da educação superior.

O contexto cultural e histórico da educação superior tem desempenhado um papel fundamental na construção da participação feminina nesse espaço. Durante séculos, o acesso das mulheres à educação superior foi negado ou restringido por normas sociais e institucionais que perpetuavam a ideia de que a educação avançada era um privilégio masculino. Apenas com a



consolidação de movimentos feministas, mudanças legislativas e a ampliação dos direitos das mulheres foi possível reverter esse cenário, permitindo que elas ocupassem, gradualmente, as universidades. No entanto, a trajetória da mulher na educação superior não foi homogênea, pois fatores como classe social, etnia e localização geográfica sempre influenciaram suas oportunidades de ingresso e permanência. Dessa forma, o crescimento expressivo da presença feminina nas universidades, especialmente, nas últimas décadas, é uma conquista que precisa ser compreendida dentro de um processo histórico mais amplo, que envolveu enfrentamentos, resistência e mudanças estruturais.

Neste contexto, o crescimento da presença feminina nas universidades não resultou, de forma equivalente, em maior acesso a posições de prestígio ou em uma participação equilibrada no mercado de trabalho. Isso acontece porque, mesmo que as mulheres sejam maioria entre os estudantes universitários, muitas delas ainda enfrentam barreiras invisíveis, como preconceitos de gênero, falta de representatividade em cargos de liderança e dificuldades para conciliar a vida acadêmica e profissional com as responsabilidades tradicionalmente atribuídas às mulheres, como o cuidado com a família. Além disso, há cursos e áreas de conhecimento em que a presença masculina continua sendo predominante, criando ambientes pouco acolhedores para as mulheres e limitando suas possibilidades de ascensão profissional.

A superação dessas barreiras exige mudanças estruturais e políticas institucionais mais eficazes para garantir que as mulheres tenham as mesmas condições de permanência e desenvolvimento que os homens. Iniciativas como programas de mentoria para mulheres acadêmicas, políticas de incentivo à liderança feminina e ações voltadas para a equidade de gênero nas universidades são fundamentais para transformar esse cenário. Além disso, é necessário ampliar a discussão sobre a interseccionalidade dentro da educação superior, reconhecendo que a experiência das mulheres não é universal e que fatores como etnia, classe e orientação sexual influenciam suas vivências e desafios. Somente por meio de um compromisso coletivo e de medidas concretas será possível garantir que a educação superior seja, de fato, um espaço de igualdade de oportunidades para mulheres e homens.



A busca pela equidade de gênero na educação superior deve ir além da simples presença numérica das mulheres nas universidades, exigindo um compromisso efetivo com a transformação das estruturas acadêmicas e institucionais. A representatividade feminina precisa ser acompanhada de oportunidades concretas para

que as mulheres ocupem espaços de liderança, inovação e decisão dentro das universidades e no mercado de trabalho. Para isso, é essencial que políticas institucionais sejam implementadas de maneira contínua, garantindo que a equidade de gênero não seja apenas um discurso, mas uma prática consolidada. A revisão dos processos de contratação e promoção dentro das instituições de educação, por exemplo, pode ajudar a mitigar desigualdades históricas e permitir que mais mulheres alcancem posições estratégicas, contribuindo para um ambiente acadêmico mais diverso e democrático.

Além da necessidade de garantir a igualdade de acesso e permanência, é fundamental que as instituições promovam ações que incentivem o protagonismo feminino em diferentes áreas do conhecimento. Muitas mulheres ainda enfrentam dificuldades para ingressar em cursos e carreiras historicamente masculinizadas, como engenharia, tecnologia e ciências exatas. A criação de programas de incentivo, bolsas específicas para mulheres em áreas de baixa representatividade feminina e ações de conscientização sobre a importância da diversidade na ciência são estratégias que podem contribuir para a redução dessas desigualdades. Paralelamente, é preciso fomentar uma cultura organizacional que valorize as contribuições das mulheres na academia, assegurando que elas tenham oportunidades iguais para desenvolver pesquisas, liderar projetos e ocupar cargos de relevância.



A transformação da cultura acadêmica passa também pelo fortalecimento das redes de apoio e mentorias entre mulheres dentro das universidades. A troca de experiências entre estudantes, professoras e pesquisadoras pode ajudar a reduzir a sensação de isolamento vivida por muitas mulheres em determinados campos do saber e contribuir para o desenvolvimento de estratégias coletivas de enfrentamento às

desigualdades de gênero. Além disso, a promoção de debates e eventos que tragam à tona a importância da equidade de gênero na educação superior pode impulsionar mudanças significativas dentro das instituições. Somente com um esforço conjunto entre universidades, governos e sociedade será possível construir uma educação superior verdadeiramente inclusiva, na qual as mulheres tenham condições iguais para aprender, ensinar, pesquisar e liderar.

A relação entre as mulheres e o contexto cultural na educação superior reflete um longo processo de transformação social que, embora tenha avanços significativos, ainda apresenta desafios estruturais. Durante séculos, a presença feminina nas universidades foi restrita, fruto de uma cultura que associava a educação superior exclusivamente ao universo masculino. Com o tempo, movimentos sociais e políticas públicas permitiram que as mulheres conquistassem o direito à educação em todos os níveis, impulsionando uma mudança expressiva no perfil dos estudantes universitários. No entanto, a estrutura acadêmica ainda carrega resquícios dessa exclusão histórica, o que se reflete na desigualdade de oportunidades dentro das instituições de ensino. O crescimento da presença feminina nos cursos superiores não resultou, na mesma proporção, em uma distribuição mais equitativa dos espaços de liderança acadêmica e das áreas do conhecimento.



Apesar de as mulheres serem maioria nas salas de aula, sua representatividade em cargos de gestão e em determinadas carreiras ainda é desproporcional. Essa desigualdade se deve, em parte, à persistência de estereótipos que associam determinadas profissões ao gênero feminino e outras ao masculino. Enquanto as mulheres são maioria em áreas como pedagogia, enfermagem e serviço social, ainda enfrentam barreiras para ingressar e se estabelecer em cursos de engenharia, tecno-

logia e ciências exatas. Esse fenômeno não ocorre apenas no Brasil e é reflexo de padrões culturais que influenciam as escolhas acadêmicas desde a infância, reforçando a segregação de gênero na educação superior. A mudança desse cenário exige ações voltadas para o estímulo à presença feminina em todas as áreas do conhecimento, desmistificando a ideia de que determinadas profissões são mais adequadas para homens ou mulheres.

Além das barreiras acadêmicas e profissionais, muitas mulheres enfrentam desafios adicionais que dificultam sua permanência e progresso na educação superior. A dupla jornada de trabalho, as responsabilidades com o cuidado familiar e a falta de políticas institucionais que ofereçam suporte adequado às estudantes e professoras são fatores que contribuem para a desigualdade de gênero dentro das universidades. Sem mecanismos de apoio eficientes, como creches universitárias, horários de aulas mais flexíveis e

programas de mentoria para mulheres, a educação superior pode se tornar um espaço excludente, mesmo quando há um número significativo de alunas matriculadas. Dessa forma, é fundamental que as instituições de ensino adotem estratégias para reduzir essas desigualdades e garantir que todas as mulheres, independentemente da sua realidade social, tenham condições plenas para se desenvolverem academicamente e profissionalmente.

A formulação de políticas públicas educacionais sob a ótica de gênero tem se mostrado essencial para a construção de uma educação superior mais equitativa e inclusiva. O desenvolvimento de diretrizes que incentivem a participação e a permanência das mulheres nas universidades é um passo fundamental para a redução das desigualdades de gênero no ambiente acadêmico. Entretanto, ainda há um longo caminho a percorrer,



pois muitas dessas políticas enfrentam desafios em sua implementação, seja pela resistência institucional, seja pela falta de investimentos adequados. Além disso, é necessário garantir que as políticas educacionais não apenas promovam o acesso das mulheres à educação superior, mas também criem condições para que elas possam avançar profissionalmente e ocupar espaços de tomada de decisão dentro das instituições. A equidade de gênero na educação superior não pode ser tratada como um aspecto secundário das políticas públicas, mas como prioridade para o desenvolvimento sustentável e democrático do país.

Um dos principais desafios para a efetividade dessas políticas está na baixa presença feminina em espaços de decisão dentro do próprio setor educacional. A formulação de políticas públicas ainda é amplamente dominada por homens, o que limita a inclusão de perspectivas que considerem as especificidades das mulheres na educação superior. A ausência de lideranças femininas em conselhos, secretarias e no Ministério da Educação faz com que muitas das políticas criadas não contemplem integralmente as necessidades das mulheres, resultando em medidas que, embora bem-intencionadas, podem ser insuficientes para enfrentar as barreiras estruturais que dificultam a equidade de gênero. Para reverter esse quadro, é fundamental ampliar a participação feminina nos espaços de formulação e regulação das políticas educacionais, garantindo que as decisões sobre o futuro da educação sejam tomadas de maneira mais plural e representativa.



Além dessa participação, a implementação e o monitoramento das políticas precisam se dar de forma eficiente para garantir que suas metas sejam alcançadas. Muitas iniciativas voltadas para a equidade de gênero na educação superior carecem de indicadores claros de impacto, o que dificulta a avaliação da sua eficácia e impede ajustes necessários ao longo do tempo. Dessa forma, é imprescindível que as políticas públicas sejam acompanhadas de mecanismos de transparência e prestação de contas, assegurando que os recursos sejam utilizados de maneira eficiente e que as ações gerem resultados concretos na

promoção da igualdade de gênero. Somente por meio de um compromisso contínuo com a avaliação e o aprimoramento dessas políticas será possível construir um sistema educacional verdadeiramente inclusivo, no qual mulheres e homens tenham as mesmas oportunidades para desenvolverem suas carreiras acadêmicas e profissionais.

A participação feminina nas políticas de inclusão da educação superior tem sido um fator essencial para democratizar o acesso à educação e reduzir as desigualdades de gênero no ambiente acadêmico. Programas como o Fies Social e o ProUni desempenham um papel fundamental ao possibilitar que mulheres de diferentes perfis socioeconômicos ingressem na educação superior, ampliando suas oportunidades de formação e empregabilidade. No entanto, apesar da importância dessas iniciativas, sua efetividade depende de um conjunto de fatores que vão além do simples acesso à universidade. Para que essas políticas tenham um impacto real na promoção da equidade de gênero, é necessário que sejam acompanhadas de medidas que garantam a permanência e o sucesso acadêmico das mulheres, especialmente daquelas que enfrentam desafios adicionais, como a conciliação entre estudos, trabalho e responsabilidades familiares.

A desigualdade de gênero na educação superior não se manifesta apenas no ingresso, mas também na trajetória acadêmica das estudantes, que muitas vezes enfrentam barreiras para permanecerem e concluírem seus cursos. A falta de suporte institucional, como assistência estudantil adequada, mentorias acadêmicas e infraestrutura acessível, pode fazer com que muitas mulheres abandonem seus estudos antes da graduação. Além disso, a distribuição desigual das mulheres entre os diferentes cursos superiores reflete um problema estrutural que ainda precisa ser enfrentado. Enquanto elas são maioria em algumas áreas, como pedagogia e enfermagem, sua presença ainda é reduzida em carreiras como engenharia, tecnologia e ciências



exatas. Essa divisão por gênero impacta diretamente a inserção profissional e a ascensão no mercado de trabalho, perpetuando desigualdades salariais e oportunidades limitadas para muitas mulheres.

Para superar esses desafios, é fundamental que as políticas de inclusão da educação superior sejam ampliadas e reformuladas com um olhar mais atento às necessidades das mulheres. O fortalecimento de programas de permanência estudantil, o incentivo à participação feminina em áreas historicamente masculinas e a criação de redes de apoio dentro das universidades são medidas essenciais para garantir que a equidade de gênero seja uma realidade na educação superior. Além disso, é preciso investir em campanhas de conscientização que desmistifiquem a ideia de que determinadas profissões são mais adequadas para um gênero específico, estimulando meninas e mulheres a explorarem livremente todas as áreas do conhecimento. Somente por meio de uma abordagem abrangente e integrada será possível construir um sistema educacional mais inclusivo, no qual as mulheres tenham condições plenas para desenvolver seu potencial e contribuir para a transformação da sociedade.



A liderança feminina na educação superior tem sido um dos maiores desafios enfrentados pelas mulheres dentro das instituições acadêmicas. Apesar da presença expressiva nos cursos de graduação e pós-graduação, as mulheres ainda encontram dificuldades para alcançar posições de poder, como reitorias, diretorias acadêmicas e coordenações de curso. Essa desigualdade reflete um histórico de exclusão que, por séculos, limitou o acesso feminino à educação e consolidou um modelo de governança universitária predominantemente masculino. Mesmo em universidades onde há uma proporção significativa

de mulheres entre docentes e pesquisadoras, a distribuição dos cargos de gestão continua desigual, evidenciando a necessidade de

mudanças estruturais para corrigir essa disparidade. A falta de representatividade feminina nos espaços de decisão acadêmica não apenas impede a ascensão profissional das mulheres, mas também limita a diversidade de perspectivas na formulação de políticas institucionais e no desenvolvimento de estratégias para a educação superior.

A cultura organizacional das instituições de ensino superior é um dos principais fatores que dificultam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Muitas universidades ainda operam sob um modelo hierárquico que favorece trajetórias masculinas, desconsiderando as barreiras adicionais que as mulheres enfrentam ao longo de suas carreiras acadêmicas. Além das exigências profissionais, muitas mulheres precisam lidar com a sobrecarga da dupla jornada, equilibrando as responsabilidades acadêmicas

e familiares, o que pode impactar sua disponibilidade para disputar posições de poder. Além disso, a ausência de redes de apoio e de programas institucionais que incentivem a liderança feminina contribui para a manutenção desse cenário de desigualdade. A criação de mentorias, capacitações e políticas de incentivo à ascensão feminina na gestão universitária pode ser um caminho para corrigir essa lacuna e garantir maior diversidade nos espaços de decisão.



A promoção da equidade de gênero na liderança acadêmica não é apenas uma questão de justiça social, mas também um fator estratégico para a melhoria da qualidade da educação superior. Estudos mostram que a presença de mulheres em cargos de gestão contribui para uma administração mais democrática, colaborativa e inovadora, favorecendo ambientes acadêmicos mais inclusivos e eficientes. Instituições que investem na equidade de gênero tendem a apresentar melhores

resultados em termos de governança, desenvolvimento institucional e satisfação da comunidade acadêmica. Para que essas mudanças se consolidem, é necessário um compromisso institucional com a valorização da diversidade, garantindo que as mulheres tenham as mesmas oportunidades de crescimento profissional que os homens. Somente assim será possível construir universidades mais representativas, que reflitam a pluralidade da sociedade e contribuam para uma educação superior mais justa e acessível a todos.



A representação política da mulher na educação superior é um fator determinante para a construção de um ambiente acadêmico mais igualitário e democrático. No entanto, a presença feminina nesses espaços ainda é inferior à masculina, refletindo um histórico de exclusão e marginalização das mulheres nos processos de decisão. A sub-representação feminina em conselhos universitários, comitês regulatórios e órgãos colegiados de educação superior impacta diretamente na formulação de políticas que poderiam contribuir para a equidade de gênero.

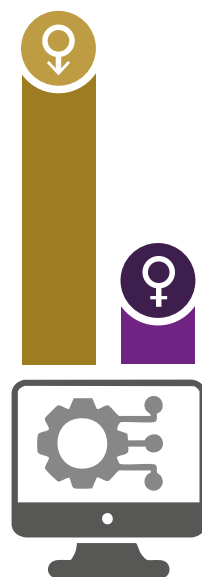
Quando mulheres não ocupam espaços de influência, há uma maior dificuldade em garantir que suas demandas específicas sejam consideradas no planejamento e na gestão das universidades. Dessa forma, a ampliação da participação feminina nesses espaços é um passo essencial para garantir que as políticas educacionais contemplem a diversidade e promovam transformações estruturais.

A baixa representatividade feminina na política educacional está diretamente ligada a barreiras institucionais e culturais que dificultam a ascensão das mulheres nesses espaços. Muitas instituições de ensino superior ainda operam sob um modelo de governança tradicional, que favorece trajetórias masculinas e dificulta a entrada de novas lideranças femininas. Além disso, a falta de incentivos para que as mulheres

participem ativamente da política acadêmica e a escassez de redes de apoio contribuem para manter essa desigualdade. Mulheres que tentam ocupar cargos políticos na educação frequentemente enfrentam resistência, seja por meio de normas institucionais que dificultam sua participação, seja pelo viés inconsciente que ainda persiste dentro das universidades. Para mudar esse cenário, é necessário implementar políticas institucionais que incentivem e valorizem a presença feminina na formulação das diretrizes da educação superior.

A inclusão de mais mulheres nos espaços de decisão política da educação superior não beneficia apenas as próprias acadêmicas, mas toda a comunidade universitária. A diversidade de perspectivas nos processos decisórios leva a políticas mais inclusivas e sensíveis às diferentes realidades dos estudantes e profissionais da educação superior. A ampliação da representação feminina pode contribuir para a formulação de diretrizes que considerem aspectos como equidade salarial, combate ao assédio, ampliação de políticas de permanência e incentivo à presença de mulheres em áreas tradicionalmente masculinas. Para que essa transformação ocorra, é fundamental que universidades, governos e organizações acadêmicas trabalhem juntas no fortalecimento da liderança feminina, garantindo que mais mulheres tenham acesso a cargos políticos e possam atuar ativamente na construção de uma educação superior mais justa e plural.

A inovação na educação superior, quando analisada sob a perspectiva feminina, revelou um cenário de crescimento e transformação, embora ainda existam desafios a serem superados. A participação das mulheres no desenvolvimento de novas metodologias pedagógicas, tecnologias educacionais e pesquisas acadêmicas tem sido cada vez mais expressiva, contribuindo para a diversificação dos processos de ensino e aprendizagem. No entanto, apesar desse avanço, a desigualdade de gênero ainda é evidente em muitos aspectos, principalmente nas áreas ligadas à tecnologia e inovação. A predominância masculina em setores como inteligência artificial, engenharia educacional e análise de dados acadêmicos limita o



reconhecimento e a valorização do trabalho das mulheres na construção do futuro da educação. Para garantir que a inovação seja, de fato, um processo inclusivo, é fundamental ampliar as oportunidades para que as mulheres atuem ativamente nesses espaços e contribuam com suas perspectivas e experiências.

A presença feminina em carreiras tecnológicas e científicas ainda enfrenta barreiras estruturais que vão desde a falta de estímulos na infância até a ausência de modelos femininos de referência nessas áreas. Muitas meninas e jovens mulheres não se sentem incentivadas a seguir carreiras em ciência, tecnologia, engenharia e matemática (STEM) devido à falta de representatividade e ao ambiente predominantemente masculino que caracteriza esses campos. Dentro das universidades, essa desigualdade se reflete na baixa participação feminina em projetos de inovação, laboratórios tecnológicos e startups acadêmicas. Esse cenário reforça a necessidade de políticas institucionais que incentivem a inclusão das mulheres na pesquisa e no desenvolvimento de soluções inovadoras para a educação superior. Programas de bolsas específicas, mentorias com pesquisadoras experientes e redes de apoio são algumas iniciativas que podem contribuir para equilibrar essa disparidade e ampliar a presença feminina no campo da inovação.



A inovação liderada por mulheres tem um impacto significativo na forma como a educação superior é concebida e aplicada, trazendo abordagens mais inclusivas, colaborativas e adaptadas às necessidades de diferentes perfis de estudantes. A adoção de tecnologias que personalizam o ensino, o desenvolvimento de plataformas acessíveis e a criação de metodologias ativas que valorizam a diversidade são apenas alguns exemplos do potencial transformador da presença feminina no setor edu-

cacional. Para que essas contribuições sejam reconhecidas e incentivadas, é necessário que as universidades e os órgãos reguladores promovam ações concretas que garantam equidade de gênero na inovação acadêmica. O investimento em ambientes mais inclusivos e o incentivo à liderança feminina nas pesquisas e projetos tecnológicos são passos fundamentais para garantir que a transformação digital na educação superior seja conduzida de forma equitativa e representativa.

O impacto da inovação liderada por mulheres na educação superior pode ser observado em diversas dimensões do ambiente acadêmico, especialmente nas práticas pedagógicas e na criação de soluções tecnológicas voltadas à inclusão e à acessibilidade. Os exemplos relatados ao longo deste livro evidenciaram que iniciativas desenvolvidas por mulheres frequentemente apresentam maior preocupação com a redução das desigualdades educacionais e com o atendimento às necessidades específicas de grupos historicamente excluídos. A sensibilidade feminina à diversidade e às questões sociais tem levado à criação de soluções inovadoras capazes de transformar significativamente o cotidiano acadêmico, proporcionando um ensino mais justo e equitativo para todas as pessoas.

Nesse contexto, destaca-se o impacto das mulheres na implementação de novas práticas pedagógicas, como metodologias ativas, ensino híbrido e aprendizagem baseada em projetos, que valorizam o protagonismo do estudante. Além disso, a liderança feminina tem sido determinante no desenvolvimento de plataformas digitais mais inclusivas e adaptadas às demandas contemporâneas, que promovem maior interação e engajamento por parte dos estudantes. Apesar dessas importantes contribuições, é preciso reconhecer que as mulheres ainda enfrentam resistências significativas ao ocuparem espaços estratégicos de inovação tecnológica



dentro das instituições de educação superior devido à histórica predominância masculina nessas áreas.

Para superar esse cenário, é essencial que as universidades adotem políticas institucionais que incentivem a participação feminina em áreas ligadas à inovação e tecnologia educacional. Programas de mentoria, capacitação tecnológica e incentivo ao empreendedorismo feminino no contexto acadêmico podem desempenhar um papel crucial nesse sentido. Além disso, a valorização das contribuições das mulheres na inovação educacional deve ser acompanhada pela garantia de condições equitativas para o desenvolvimento e financiamento de seus projetos. Dessa forma, será possível não apenas ampliar a presença feminina na inovação tecnológica, mas também promover uma transformação profunda e duradoura na educação superior, com benefícios para toda a sociedade.



A presença da mulher na educação, desde a educação básica até a educação superior, tem sido historicamente marcada pela forte participação nos primeiros anos da escolarização e uma redução gradual conforme os níveis acadêmicos avançam. Embora as mulheres sejam maioria entre os profissionais da educação infantil e do ensino fundamental, sua presença diminui significativamente nos espaços de liderança

acadêmica, nas pesquisas de alto impacto e nas posições estratégicas dentro das universidades. Essa distribuição desigual reflete não apenas estereótipos de gênero enraizados na sociedade, mas também a falta de incentivo para que as mulheres avancem profissionalmente dentro da academia. O reconhecimento da importância do trabalho feminino na educação precisa ir além do nível básico de ensino, garantindo que elas tenham acesso a oportunidades iguais em todas as esferas da educação superior.

A sub-representação das mulheres nos níveis mais altos da educação superior também se reflete na ciência e na pesquisa, onde a presença masculina ainda predomina, especialmente em áreas como tecnologia, engenharia e matemática. Muitas mulheres enfrentam dificuldades para obter financiamento para suas pesquisas, conquistar cargos de destaque em universidades e participar ativamente dos processos decisórios acadêmicos. Além disso, os desafios da maternidade e da dupla jornada de trabalho continuam sendo fatores que impactam diretamente a trajetória acadêmica feminina, fazendo com que muitas mulheres abandonem ou retardem seu crescimento profissional. Para que esse cenário seja transformado, é fundamental que políticas de apoio sejam implementadas, garantindo condições para que as mulheres possam desenvolver suas carreiras sem que precisem escolher entre a vida acadêmica e as responsabilidades familiares.

Uma educação superior verdadeiramente equitativa requer mudanças institucionais que valorizem e incentivem a ascensão feminina em todos os níveis da academia. O fortalecimento de redes de apoio, programas de mentoria e políticas institucionais que incentivem a equidade de gênero são fundamentais para garantir que mais mulheres ocupem posições de liderança e contribuam com sua *expertise* para o desenvolvimento da educação. Além disso, a visibilidade do trabalho feminino na pesquisa e no ensino precisa ser ampliada, garantindo que suas contribuições sejam reconhecidas e valorizadas. Somente com um esforço coletivo e contínuo será possível garantir que a presença feminina na educação não seja apenas quantitativa, mas também qualitativa, promovendo mudanças estruturais que beneficiem toda a sociedade.

Diante das reflexões apresentadas ao longo deste capítulo, observa-se que a presença feminina na educação superior tem crescido de forma significativa, refletindo avanços sociais e institucionais importantes. As mulheres ocupam espaços cada vez mais



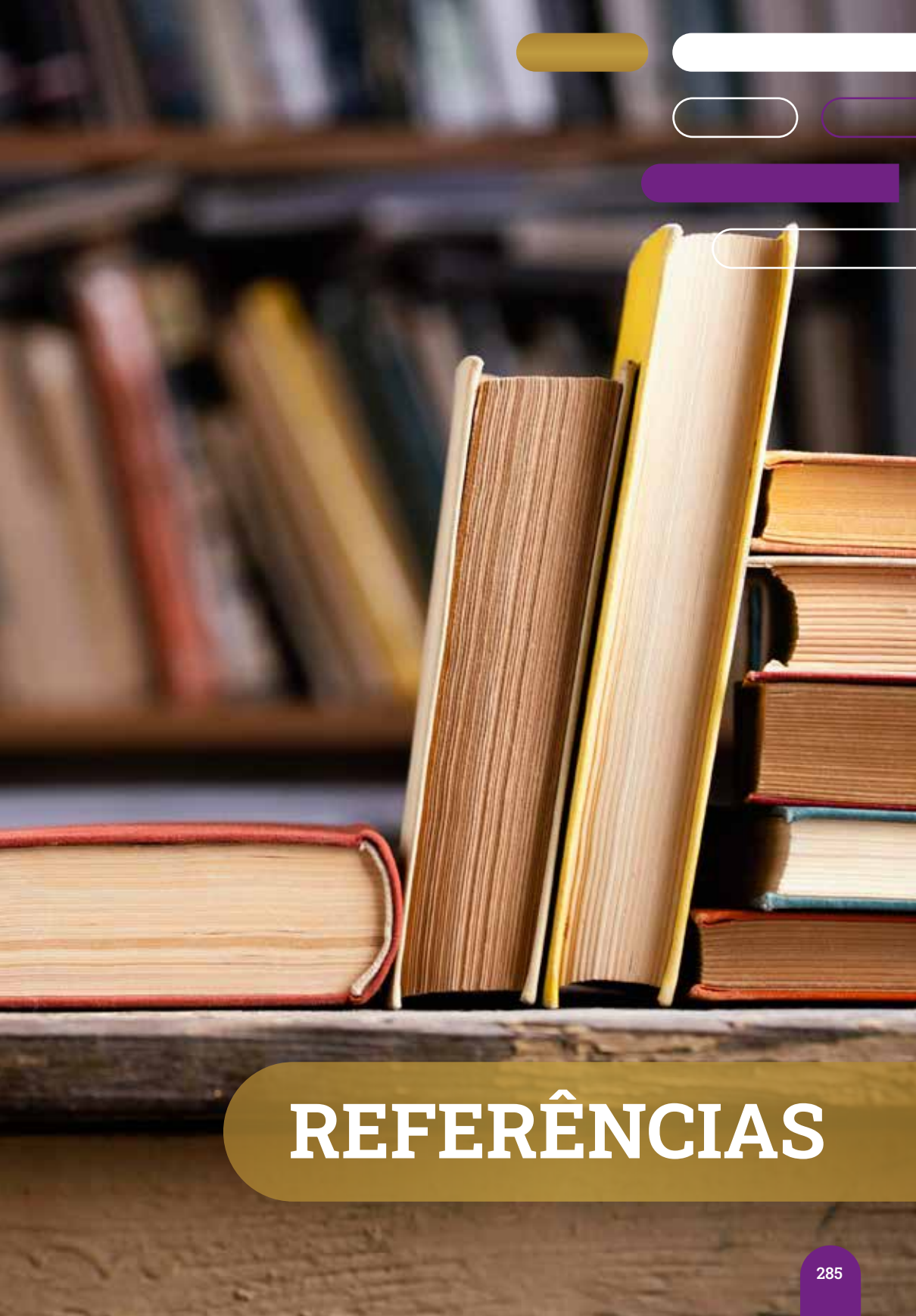
diversificados dentro das universidades, participando ativamente da pesquisa, da inovação e da gestão acadêmica. No entanto, ainda existem desafios a serem superados, especialmente no que se refere à ampliação da participação feminina em cargos de liderança e em áreas tradicionalmente masculinas. As oportunidades para o desenvolvimento acadêmico e profissional das mulheres devem ser continuamente fortalecidas por meio de políticas institucionais que garantam um ambiente inclusivo e promotor da equidade.

A participação das mulheres na formulação de políticas educacionais e na inovação tecnológica demonstra que a educação superior tem avançado para um modelo mais representativo e diversificado. A presença feminina contribui para a adoção de novas abordagens pedagógicas, para o fortalecimento da pesquisa acadêmica e para a construção de ambientes de aprendizagem mais colaborativos. O incentivo à diversidade de gênero nas universidades não apenas amplia as possibilidades para as mulheres, mas também enriquece a produção de conhecimento e promove soluções mais abrangentes para os desafios do setor educacional. As iniciativas voltadas à equidade de gênero, como programas de mentoria e redes de apoio acadêmico, têm sido fundamentais para consolidar essas transformações e criar oportunidades mais igualitárias.

A educação superior segue em um caminho de evolução, no qual a equidade de gênero se estabelece de forma progressiva e natural. A presença feminina já é uma realidade consolidada em diversos campos acadêmicos, e a tendência é que essa participação continue se expandindo. Cabe às instituições de ensino, aos gestores e à comunidade acadêmica manterem o compromisso com a valorização da diversidade e garantirem que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de crescimento e reconhecimento.



é que essa participação continue se expandindo. Cabe às instituições de ensino, aos gestores e à comunidade acadêmica manterem o compromisso com a valorização da diversidade e garantirem que homens e mulheres tenham as mesmas oportunidades de crescimento e reconhecimento. O desenvolvimento de políticas educacionais, o incentivo à liderança feminina e a ampliação do acesso a diferentes áreas do conhecimento são aspectos essenciais para construir uma educação superior cada vez mais plural, inovadora e inclusiva.



REFERÊNCIAS



ACADEMIA BRASILEIRA DE LETRAS. **Biografia de Cândido Mendes de Almeida**. Disponível em: <https://www.academia.org.br/academicos/candido-mendes-de-almeida/biografia>. Acesso em: 23 mar. 2025.

ACHOR, Shawn. **O jeito Harvard de ser feliz**. Tradução Cristina Yamagami. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Disponível em: <https://inoveacao.com.br/wp-content/uploads/2023/10/Jeito-Harvard.pdf>

AFYA. Colaboradores. *In: Relatório Anual de Sustentabilidade 2023*. p. 36. Disponível em: https://cdn.prod.website-files.com/649d8bab74af97091fdaa43e/66aa2b73c141b954d3e4beab_Relat%C3%B3rio_Anual_Sustentabilidade_2023_Afya_PT.pdf#page=36.

AGÊNCIA BRASIL. **Cristovam visita a UnB e apresenta novo secretário de Ensino Superior**. Disponível em: <https://memoria.ebc.com.br/agenciabrasil//noticia/2003-01-14/cristovam-visita-unb-e-apresenta-novo-secretario-de-ensino-superior>. Acesso em: 17 fev 2025.

AGÊNCIA BRASIL. **Apenas 27% das mulheres em cursos de ciências concluíram os estudos**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2025-02/apenas-27-das-mulheres-em-cursos-de-ciencias-concluíram-os-estudos>. Acesso em: 21 abr. 2025.

ANDRADE, L.P.; LOPES, W.S.; SARAIVA, A.F. da S. Quid mutat? Liderança feminina, percurso da mulher para chegar aos cargos de liderança. **Revista Humanidades e Inovação**, Palmas – TO, v. 10, n. 13, p. 38–43, 2023. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/8306>. Acesso em: 23 mar. 2025.

ANDRADE, Marcelo Oliveira. Os gêneros e a evasão no ensino superior: estudo de caso da Faculdade Governador Ozanam Coelho. **Revista Científica Fagoc Multidisciplinar**, v. 1, 2016. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/multidisciplinar/article/view/73/80>

APRILE, Maria Rita; BARONE, Rosa Elisa Mirra. Educação superior: políticas públicas para inclusão social. **Revista @mbienteeducação**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 39-55, jan/jul., 2009. Disponível em: <https://biblioteca.flacso.org.br/files/2012/07/149.pdf>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE MANTENEDORAS DE ENSINO SUPERIOR – ABMES. **Indicador ABMES/ Symplicity de empregabilidade (IASE)**. 2. ed. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/documentos/VF-pesquisaIASE-29082023.pdf>

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES - ANUP. **Cláudia Romano assume presidência do SEMERJ e se torna a 1ª mulher a liderar a organização**. Disponível em: <https://anup.org.br/noticias/claudia-romano-assume-presidencia-do-semerj-e-se-torna-a-1a-mulher-a-liderar-a-organizacao/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS UNIVERSIDADES PARTICULARES - ANUP. **Linha do tempo**. Disponível em: <https://anup.org.br/sobre/linha-do-tempo/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR – ANDIFES. **Reitoras e reitores**. 2025. Disponível em: <https://www.andifes.org.br/reitores/>. Acesso em: 28 nov. 2024.

BACELAR, Ananda Silveira *et al.* Gênero e construcionismo social: Os desafios das mulheres na tecnologia da informação. **Revista de Administração IMED**, Passo Fundo, v. 11, n. 1, p. 1-23, janeiro-junho, 2021. Disponível em: <https://seer.atitus.edu.br/index.php/raimed/article/view/4364/2867>

BAKER, J.; CANGEMI, J. Why are there so few women CEOs and senior leaders in corporate america? **Organization Development Journal**, Chesterland, v. 34, n. 2, 2016. Disponível em: <https://www.proquest.com/docview/1791020833?sourcetype=Scholarly%20Journals>

BARBOSA, Sandra Maria; FREIRE, Juciley Silva Evangelista. Perfil dos Bolsistas do Programa Universidade Para Todos – Prouni no Tocantins: Um estudo de caso na Faculdade ITOP. **Revista Humanidades e Inovação**, v. 8, n. 48, p. 376-387, jun., 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/6044/3081>

BARROSO, J. O estado, a educação e a regulação das políticas públicas. **Educação & Sociedade**, Campinas, SP, v. 26, n. 92, p. 725-751, out. 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/TVLjsSNcwYChwwYkxtGX7YD/?format=pdf&lang=pt>

BARROSO, Luís R. **Curso de direito constitucional contemporâneo** – 12. Ed. 2024. Rio de Janeiro: Saraiva Jul, 2024. E-book. p. 454. ISBN 9788553621132. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788553621132/>. Acesso em: 11 fev. 2025.

BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**: Edição Comemorativa 1949 – 2019. São Paulo: Nova Fronteira, 2020.

BEAUVOIR, Simone. **O Segundo sexo – fatos e mitos**; tradução de Sérgio Milliet. 4. ed. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 1980. Disponível em: <https://joaocamillopenna.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/beauvoir-o-segundo-sexo-volume-11.pdf>

BELLATO, R.L.; SCHNITZLER, E.L.; SANTOS, N. dos. Liderança feminina nas organizações públicas. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 1-24, 2020. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1316>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BENERIA, Lourdes; FLORO, Maria; GROWN, Caren; MACDONALD, Martha. Globalization and gender, a special issue on globalization. **Feminist Economics**, v.6, n.3, nov.2000, p.7-18. DOI: [10.1080/135457000750020100](https://doi.org/10.1080/135457000750020100)

BERTOLINI, L.B.A. **Relações entre o trabalho da mulher e a dinâmica familiar**. 2 ed. São Paulo: Vetor. 2002. 88 p.

BOLMAN, L.G.; GALLOS, J.V. **Reframing academic leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2021. 416 p.

BRAGA, G. As mulheres no contexto das sociedades ocidentais: uma luta por igualdade. **Revista Humanidade e Inovação**. Tocantins, 2019. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/1560/1057>

BRANCO, L.T.C. O feminino e o direito à igualdade: ações afirmativas e a consolidação da igualdade material. In: FERRAZ, C. V. et al. (Coord.). **Manual dos Direitos da Mulher**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. (Série IDP – Direito, Diversidade e Cidadania). 528 p.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Atribuições da Comissão de Educação**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/atribuicoes>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Câmara aprova diretrizes para combate à violência contra a mulher em ambiente universitário**. 2025. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/1118509-camara-aprova-diretrizes-para-combate-a-violencia-contra-mulher-em-ambiente-universitario/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Membros da Comissão de Educação**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/membros>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **MPV 1140/2022**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=2336440&fichaAmigavel=nao#:~:text=MPV%201140%2F2022%20Inteiro%20teor,Medida%20Provis%C3%B3ria&text=Cria%C3%A7%C3%A3o%2C%20Programa%20de%20Preven%C3%A7%C3%A3o%20e,ensino%2C%20campanha%20educativa%2C%20escola>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Outros documentos da Comissão de Educação**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/comissoes/comissoes-permanentes/ce/outros-documentos>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **PL 1258/1988**. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=189757>. Acesso em 13 fev. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Portal da Constituição Cidadã: Banca Feminina**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao-cidada/constituintes/copy_of_index.html. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Portal da Constituição Cidadã: Biografias**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao-cidada/constituintes/biografia-dos-parlamentares-constituintes. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Portal da Constituição Cidadã**. Disponível em: https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao-cidada/constituintes#:~:text=MESA%20DA%20ASSEMBLEIA%20NACIONAL%20CONSTITUINTE%3A&text=1%-C2%BA%20Secret%C3%A1rio%3A%20Marcelo%20Cordeiro%3B,Luis%20Soyer%20e%20Sotero%20Cunha. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Câmara dos Deputados. **Posse das deputadas marca crescimento de 18% na bancada feminina**. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/a-camara/estruturaadm/secretarias/secretaria-da-mulher/noticias/posse-das-deputadas-marca-crescimento-de-18-na-bancada-feminina>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Comissão de Valores Mobiliários. **Portaria CVM/PTE Nº 14, de 31 de janeiro de 2025**. Autoriza e institui, no âmbito da Comissão de Valores Mobiliários, o Plano de Prevenção ao Assédio e à Discriminação da Comissão de Valores Mobiliários (PPEAD-CVM). 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/cvm/pt-br/aceso-a-informacao-cvm/acoes-e-programas/integridade-na-cvm/portaria-cvm-pte-14-2025-plano-de-enfrentamento-do-assedio-e-da-discriminacao-na-cvm-ppead.pdf>

BRASIL. Gabinete de Transição Governamental. **Relatório Final**. Brasília: dez. 2022. Disponível em: <https://www.loc.gov/item/2024337977/>

BRASIL. Ministério da Educação. **CC-Pares debate educação à distância**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/novembro/cc-pares-debate-educacao-a-distancia>. Acesso em: 21 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Currículo: Marta Wendel Abramo**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/composicao/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior/marta-wendel-abramo>. Acesso em: 18 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Fies beneficia mais de 50 mil estudantes, maioria são mulheres**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2024/setembro/fies-beneficia-mais-de-50-mil-estudantes-maioria-sao-mulheres>. Acesso em: 12 de março de 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Galeria de Ministros**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/galeria-de-ministros>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Helena Maria Sant'ana Sampaio Andery**. Disponível em: https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso-informacao/pdf/curriculos-2023/helena-sampaio-curriculo_seres.pdf

BRASIL. Ministério da Educação. **Henrique Sartori assume a Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/46381-henrique-sartori-assume-a-secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior>. Acesso em: 17 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **História**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conaes-comissao-nacional-de-avaliacao-da-educacao-superior/publicacoes-sp-807190167/97-conhecaomec-1447013193/omec-1749236901/2-historia>. Acesso em: 17 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Histórico do Conselho Nacional de Educação**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/cne/historico>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Marta Abramo assume SERES/MEC**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/centrais-de-conteudo/notas/2023/marta-abramo-assume-seres-mec>. Acesso em: 21 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **MEC abre consulta pública sobre cursos de graduação EaD**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2023/outubro/mec-abre-consulta-publica-sobre-cursos-de-graduacao-ead>. Acesso em: 25 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **MEC apresenta relatório final do GT EaD**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2023/setembro/mec-apresenta-relatorio-final-do-gt-ead>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **MEC atualiza regulamentação de EAD e amplia a oferta de cursos**. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/ultimas-noticias/212-educacao-superior-1690610854/50451-mec-atualiza-regulamentacao-de-ead-e-amplia-a-oferta-de-cursos>. Acesso em: 17 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação - MEC. **Mulheres Mil**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/ept/mulheres-mil>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Mulheres representam 67% dos inscritos no Prouni**. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/assuntos/noticias/2023/marco/mulheres-representam-67-dos-inscritos-no-prouni>. Acesso em: 12 de março de 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1, de 2 de janeiro de 2023**. Revoga a Portaria nº 1.061, de 31 de dezembro de 2022. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-001-2023-01-02.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 21, de 21 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o sistema e-MEC, sistema eletrônico de fluxo de trabalho e gerenciamento de informações relativas aos processos de regulação, avaliação e supervisão da educação superior no sistema federal de educação, e o Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior Cadastro e-MEC. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/portarias-federais/portaria-no-21-de-21-de-dezembro-de-2017>

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 22, de 21 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre os procedimentos de supervisão e monitoramento de instituições de educação superior e de cursos superiores de graduação e de pós-graduação lato sensu, nas modalidades presencial e a distância, integrantes do sistema federal de ensino. 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/conarq/pt-br/legislacao-arquivistica/portarias-federais/portaria-no-22-de-21-de-dezembro-de-2017>

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 23, de 21 de dezembro de 2017.** Dispõe sobre o fluxo dos processos de credenciamento e reconhecimento de instituições de educação superior e de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores, bem como seus aditamentos. 2017. Disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/2299/portaria-normativa-n-23>

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 668, de 4 de setembro de 2022.** Institui Grupo de Trabalho, de caráter técnico, no âmbito do Ministério da Educação - MEC, para apresentar subsídios com vistas à regulamentação da oferta dos cursos de graduação em Direito, Odontologia, Psicologia e Enfermagem, na modalidade a distância, e dispõe sobre o sobrestamento dos processos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos de graduação, na modalidade a distância. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-668-2022-09-14.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 725, de 13 de abril de 2023.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 13 abr. 2023. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-725-de-13-de-abril-de-2023-476993529>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.061, de 31 de dezembro de 2022**. Dispõe sobre o fluxo, os procedimentos e o padrão decisório dos atos de autorização, reconhecimento e renovação de reconhecimento de cursos superiores de medicina, bem como seus aditamentos, das instituições de educação superior do sistema federal de ensino. Disponível em: <http://www.abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-mec-1061-2022-12-31.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria nº 1.092, de 28 de setembro de 2016**. Diário Oficial da União. Poder Executivo. Brasília DF, 29 de setembro de 2016. Seção 1, pág. 641. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port-MEC-1092-2016-09-28.pdf>

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria 2.041, de 29 de novembro de 2023**. Sobrestamento de processos de autorização de cursos superiores e de credenciamento de instituições de educação superior na Modalidade a Distância - EaD alcançados pelo disposto nesta Portaria. 2023. Disponível em: <https://abmes.org.br/legislacoes/detalhe/4534/portaria-mec-n-2.041>

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria SERES/MEC nº 335, de 11 de julho de 2024**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-seres/mec-n-335-de-11-de-julho-de-2024-572016947>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria SERES/MEC n. 543, de 4 de setembro de 2014**. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Port-Seres-MEC-543-2014-09-04.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Portaria SERES/MEC nº 921, de 13 de outubro de 2022**. Dispõe sobre as diretrizes para elaboração dos instrumentos de avaliação de instituições de educação superior e de cursos de graduação. Disponível em: <https://abmes.org.br/arquivos/legislacoes/Portaria-Seres-921-2022-10-13.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Prestação de contas ordinária anual:** Relatório de gestão consolidado. Ministério da Educação, exercício 2014. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres#:~:text=Ricardo%20Braga%20assume%20Secretaria%20de%20Regula%C3%A7%C3%A3o%20e%20Supervis%C3%A3o%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Superior%20do%20MEC&text=O%20economista%20Ricardo%20Braga%20foi,Minist%C3%A9rio%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20\(MEC\)](http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres#:~:text=Ricardo%20Braga%20assume%20Secretaria%20de%20Regula%C3%A7%C3%A3o%20e%20Supervis%C3%A3o%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Superior%20do%20MEC&text=O%20economista%20Ricardo%20Braga%20foi,Minist%C3%A9rio%20da%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20(MEC).). Acesso em: 20 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório de Gestão: 2022.** Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/media/aceso-informacao/relatorio-gestao-2022.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório de Gestão Consolidado:** Exercício 2015. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorios-de-gestao>. Acesso em: 20 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. **Relatório de gestão:** Educação Superior (5013). Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/auditorias/transparencia-e-prestacao-de-contas/relatorio-de-gestao-2023/educacao-superior-5013>. Acesso em: 25 fev. 2025

BRASIL. Ministério da Educação. **Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior.** Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/estrutura-organizacional/orgaos-especificos-singulares/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior>. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Regulação e Supervisão da Educação Superior. **Relatório de gestão do exercício de 2011.** Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=10583-relatorio-gestao-2011-seres-final-pdf&category_slug=abril-2012-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 14 fev. 2025.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Estudo mostra avanços na presença feminina na Administração Pública Federal.** Disponível em: <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/noticias/2024/marco/estudo-mostra-avancos-na-presenca-feminina-na-administracao-publica-federal>. Acesso em: 17 fev. 2025

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. **Portaria MGI nº 6.719, de 13 de setembro de 2024.** Institui o Plano Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações. 2024. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-mgi-n-6.719-de-13-de-setembro-de-2024-587538760>

BRASIL. Ministério das Mulheres. **Painel de Indicadores: Mulheres em espaços de poder e decisão.** Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/observatorio-brasil-da-igualdade-de-genero/painel/mulheres-em-espacos-de-poder-e-decisao>. Acesso em: 26 fev. 2025.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Assistência Social, Família e Combate à Fome – MDS. Trabalhadoras domésticas e políticas de cuidado. **Nota Informativa nº 2/2023 MDS/SNCF.** 2003. Disponível em: <https://www.gov.br/mds/pt-br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/ministerios-do-desenvolvimento-social-e-dos-direitos-humanos-abrem-seminario-pela-luta-contra-o-trabalho-escravo-domestico/nota-informativa-n2-publicada.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego – MTE. **Apresentação do relatório de transparência salarial.** Disponível em: <https://docs.google.com/presentation/d/1Fzz5Jm8iM2LvCMGVjlhwHWlaiYiDuoO7/edit#slide=id.p1>

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. **Brasil é pioneiro na elaboração de Relatório que mostra desigualdades salariais entre mulheres e homens.** Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2024/Marco/brasil-e-pioneiro-na-elaboracao-de-relatorio-que-mostra-desigualdades-salariais-entre-mulheres-e-homens>. Acesso em: 13 mar. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Código Civil de 1916**. LEI Nº 3.071, DE 1º DE JANEIRO DE 1916. Foi revogada pela LEI Nº 10.406, DE 10 DE JANEIRO DE 2002 que instituiu o Institui o Código Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l3071.htm

BRASIL. Presidente da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1934**. Brasília, DF: 1934. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.htm

BRASIL. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1946**. Constituição dos Estados Unidos do Brasil, de 18 de setembro de 1946. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao46.htm. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Presidente da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: 1988 Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 10 jan. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto de 7 de novembro de 2022**. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-de-7-de-novembro-de-2022-441908741>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Presidente da República. **Decreto nº 2.206 de 10 de outubro de 1996**. Estabelece procedimentos para o processo e avaliação dos cursos e instituições de ensino superior. Brasília, DF, outubro 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d2026.htm

BRASIL. Presidente da República. **Decreto nº 5.773 de 09 de maio de 2006**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação de instituições de educação superior e cursos superiores de graduação e sequenciais no sistema federal de ensino. 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5773.htm

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 7.247, de 19 de abril de 1879**. Reforma do Ensino Primário e Secundário do Município da Corte e o Superior em todo o Império. Rio de Janeiro: Dom Pedro, 1879. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-7247-19-abril-1879-547933-publicacaooriginal-62862-pe.html>. Acesso em: 22 fev. 2023.

BRASIL. Presidente da República. **Decreto nº 7.480 de 16 de maio de 2011**. Aprova a estrutura regimental e o quadro demonstrativo dos cargos e comissão do grupo-direção e assessoramento superiores – DAS e das funções gratificadas do Ministério da Educação e dispõe sobre remanejamento de cargos em comissão. 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7480.htm

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 9.057, de 15 de dezembro de 2017**. Regulamenta o art. 80 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9057.htm

BRASIL. Presidente da República. **Decreto nº 9.235, de 15 de dezembro de 2017**. Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino. 2017. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm. Acesso em: 11 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 12.122, de 30 de julho de 2024**. Institui o Programa Federal de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2024. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12122.htm

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Exposição de motivos: Medida Provisória n. 147, de 15 de dezembro de 2003**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Exm/2003/EM137-MEC-03.htm. Acesso em: 17 fev. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 378, de 13 de janeiro de 1937.** Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/l0378.htm. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Presidente da República. **Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996.** Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9394.htm. Acesso em: 11 fev. 2025

BRASIL. Presidente da República. **Lei nº 10.861 de 14 de abril de 2004.** Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (Sinaes). Brasília, DF, 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.861.htm

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012.** Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 ago. 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Lei nº 12.871, de 22 de outubro de 2013.** Institui o Programa Mais Médicos, altera as Leis nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993, e nº 6.932, de 7 de julho de 1981, e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 23 out. 2013. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12871.htm. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Presidência da República. **Lei n. 14.611, de 3 de julho de 2023.** Dispõe sobre a igualdade salarial e de critérios remuneratórios entre mulheres e homens; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14611.htm

BRASIL. Presidência da República. **Portaria CC/PR nº 179, de 14 de fevereiro de 2024.** Diário Oficial da União publicado em: 15/02/2024 | Edição: 31 | Seção: 2 | Página: 2. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portarias-de-14-de-fevereiro-de-2024-542790397>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria de Políticas para as Mulheres. **Plano Nacional de Políticas para as Mulheres 2013-2015**. Brasília: SPM/PR, 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/mulheres/pt-br/acesso-a-informacao/participacao-social/arquivo1planonacionaldepoliticaspараasmulheres.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Senado Federal. **Composição da Comissão**. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/atividade/comissoes/comissao/47/composicao>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Senado Federal. **Resolução nº 93, de 1970**. Dá nova redação ao Regimento Interno do Senado Federal. Publicado no Suplemento “B” do Diário do Senado Federal de 4 fev. 2023. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/atividade/comissoes/download/atribuicoes/47>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRASIL. Tribunal Superior Eleitoral. **TSE Mulheres**. Disponível em: <https://www.justicaeleitoral.jus.br/tse-mulheres/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

BRITO, Carolina; PAVANI, Daniela; LIMA JR., Paulo. Meninas na Ciência: Atraindo jovens Mulheres para carreiras de ciência e tecnologia. **Revista Gênero**, Niterói, v. 16, n. 1, p. 33-50. 2015. Disponível em: https://www.if.ufrgs.br/~caca/publicacoes/RevistaGenero_Brito2015.pdf

BROCCO, Ana Karina; ZAGO, Nadir. Estudantes bolsistas e programas de ampliação de acesso ao ensino superior: estudo de caso em uma instituição comunitária regional catarinense. **Revista NUPEM**, v. 8, n. 14, p. 261-281, jan/jun, 2016. Disponível em: <https://periodicos.unespar.edu.br/nupeem/article/view/5471/3499>

BROWN, Tim. **Design thinking**, uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução Cristina Yamagami. 1 ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 304 p.

BRUSCHINI, Cristina. Gênero e trabalho no Brasil: novas conquistas ou persistência da discriminação? (Brasil 1985/95). In: ROCHA, Maria Isabel Baltar (Org.). **Trabalho e gênero**: mudanças, permanências e desafios. São Paulo: Editora 34, p. 13- 58, 2000. DOI: <https://doi.org/10.1344/b3w.5.2000.24856>

BTGPACTUAL. **Compromisso ESG Environmental, Social & Governance**. 2025. Disponível em: <https://www.btgpactual.com/esg-e-impact-investing>. Acesso em: 08 fev 2025.

CAMBUÍ, Ana Altina Pereira. Gestão estratégica nas instituições de ensino superior privadas. **ABMES Blog**. 2016. Disponível em: <https://abmes.org.br/blog/detalhe/11496/gestao-estrategica-nas-instituicoes-de-ensino-superior-privadas>. Acesso em: 6 jan. 2025.

CAPELLA, Ana Claudia. **Formulação de políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/jspui/bitstream/1/3332/1/Livro_Formula%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf. Acesso em: 23 mar. 2025.

CASTELLS, Manuel. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**, vol. 1: A sociedade em rede. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

CASTILHO, Paula. **Diversity matters: América Latina**. McKinsey & Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina#/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS – CGEE. Observatório de RH para CT&I. **Brasil: Mestres e doutores 2024**. Disponível em: <https://mestresdoutores2024.cgee.org.br/-/5.1-participacao-mulheres-titulados>

CHANAN-SILVA, P.C.A **Evolução da Educação Superior no Brasil**, 3. ed. Pearson Education do Brasil, 2025. 118 p.

CNN BRASIL. **Mulheres são maioria no ensino superior: representam 59% das matrículas**. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/educacao/mulheres-sao-maioria-no-ensino-superior-representam-59-das-matriculas/#:~:text=As%20mulheres%20s%C3%A3o%20a%20maioria,edi%C3%A7%C3%A3o%20mais%20recente%20da%20pesquisa>. Acesso em: 12 mar. 2025.

CNN BRASIL. **ONU estima que serão necessários 300 anos para o mundo atingir a igualdade de gênero.** Disponível em: <https://www.cnn-brasil.com.br/internacional/onu-estima-que-serao-necessarios-300-a-nos-para-o-mundo-atingir-a-igualdade-de-genero/#:~:text=g%C3%AA-nero%20%7C%20CNN%20Brasil-,ONU%20estima%20que%20ser%-C3%A3o%20necess%C3%A1rios%20300%20anos%20para,atingir%20a%20igualdade%20de%20g%C3%AAnero&text=O%20secret%C3%A-1rio%2Dgeral%20das%20Na%C3%A7%C3%B5es,%C3%BAltimas%20estimativas%20da%20ONU%20Mulheres>. Acesso em: 13 mar. 2025.

COGNA Educação. **Relato integrado 2023.** 172 p. Disponível em: https://esg.cogna.com.br/wp-content/uploads/2024/08/Cogna_Relato_Integrado_2023-PT_v2.pdf.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO - CNPq. **Mulher e Ciência.** Disponível em: <https://www.gov.br/cnpq/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas/mulher-e-ciencia/mulher-e-ciencia>. Acesso em: 23 mar. 2025.

CONSELHO NACIONAL DOS DIREITOS DA MULHER. **Carta das mulheres aos constituintes.** Disponível: http://efaidnbmnnnibpcajpcgicfindmkaj/https://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/Constituicoes_Brasileiras/constituicao-cidada/a-constituente-e-as-mulheres/arquivos/Constituente%201987-1988-Carta%20das%20Mulheres%20aos%20Constituintes.pdf. Acesso em: 13 fev. 2025

CORRÊA, R.L.T.; OLIVEIRA, M. de. Mulheres gestoras universitárias: perfil e enfrentamentos (2010–2020). **Cadernos CEDES**, v. 44, n. 122, p. 94–105. 2024. <https://doi.org/10.1590/CC271188>

COUTINHO, C.P.; LISBOA, E.S. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. **Revista de Educação**, v. 18, n. 1, p. 5-22, 2011. Disponível em: https://repositorium.sдум.uminho.pt/bitstream/1822/14854/1/Revista_Educa%c3%a7%-c3%a3o%2cVolXVIII%2cn%c2%ba1_5-22.pdf. Acesso em: 25 fev. 2020.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes, lições poderosas para a transformação pessoal**. Tradução Alberto Cabral Fusaro et al. 101 ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2022.

CRAMER, L. et al. Representações femininas da ação empreendedora: uma análise da trajetória das mulheres no mundo dos negócios. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 0-0, 2012. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/30698/representacoes-femininas-da-acao-empreendedora--uma-analise-da-trajetoria-das-mulheres-no-mundo-dos-negocios/i/pt-br>. Acesso em: 12 dez. 2018.

DAVIDSON M.J.; BURKE R.J. Women in management worldwide: progress and prospects – an overview. In: **WOMEN in management worldwide**, 2 ed. London: Routledge, 2011. 416 p. eBook published 24 nov 2020. <https://doi.org/10.4324/9781003062219>

DICIONÁRIO PRIBERAM DA LÍNGUA PORTUGUESA. **Regular**. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/regular>. Acesso em: 06/02/2025.

DISTRITO FEDERAL. Secretaria de Estado de Economia. **Painel de pessoal**; Manual de navegação; Relatórios semestrais das despesas de pessoal e encargos sociais do DF. Brasília 28 nov 2024. Disponível em: https://www.economia.df.gov.br/painel_estatistico_pessoal/. Acesso em: 28 nov. 2024 (Ref. 10/2024).

EAGLY, A.H.; CARLI, L.L. **Through the labyrinth**: The truth about how women become leaders. Harvard Business School Press. 2007. 308 p.

ENGEL, Cíntia Liara. Esfera produtiva e reprodutiva: dimensões e desafios para as mulheres. In: FONTE, Natália; REZENDE, Marcela; QUERINO, Ana Carolina (Org.). **Beijing +20**: avanços e desafios no Brasil contemporâneo. Brasília: Ipea, 2020. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10307/1/Beijing_20.pdf

ENGELS, Friederich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. Tradução de Ruth M. Klaus. São Paulo: Centauro, 2002.

ENSMENGER, Nathan. **Making programming masculine. gender codes: Why women are leaving computing.** 2010. Disponível em: <http://homes.sice.indiana.edu/nensmeng/files/ensmenger-gender.pdf>

FERREIRA, Patrícia Queiroz; BUENO, Janaína Maria. Barreiras e desafios enfrentados pelas mulheres no ambiente acadêmico e organizacional do setor de tecnologia da informação. **Teoria e Prática em Administração**, v. 13, n. 1, p. 1-16, 2023. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/23451391cd1399019fa0421129066bc6.pdf>

FERREIRA, Talita Atahalpa Rodrigues; DIAS, Elisângela Silva. Percepção da participação feminina nos cursos de computação da Universidade Federal de Goiás. **Revista 2019: XI Congresso de la Mujer Latinoamericana en la Computación - LAWCC 2019**, p. 51-59, 2020. Disponível em: <https://www.clei.org/LAWCC/lawcc2019/lawcc2019-p7.pdf>

FLEURY, M.T.L. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV Executivo**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/20634/19366>

FLORES, Sharon Rigazzo. A democratização do Ensino superior no Brasil, uma breve história: da colônia a república. **Revista Internacional de Educação Superior**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 401-416, maio/ago., 2017. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/riesup/article/view/8650611/16824>

FORBES. **Mais escolarizadas, mulheres ainda são minorias em posições de poder.** Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2024/03/mais-escolarizadas-mulheres-ainda-sao-minoria-em-posicoes-de-poder/>. Acesso em: 28 fev. 2025.

FRAGA, Luana dos Santos; FUJITA, Laura Desirée Vernier; BAYER, Natásia Molina; NETO, Robinson de Mattos; BAGOLIN, Izete Pengo. Liberdade de escolha e perspectivas futuras: um estudo com universitários brasileiros beneficiários do FIES e ProUni. In: ENABER, 17. Rio de Janeiro, 2019. **Trabalho apresentado...** Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://brsa.org.br/wp-content/uploads/wpcf7-submissions/1083/Freedom-of-Choice-and-Future-Perspectives-a-study-with-Brazilian-undergraduate-students-benefiting-from-the-FIES-and-ProUni.-vers%C3%A3o-enaber.pdf>

FRASER, Nancy. Feminism, capitalism and the cunning of history. **New Left Review**, n. 56. 2009. p. 97-117. Disponível em: http://www.geo.hunter.cuny.edu/news/fraser_feminism_history.pdf

FREAZA, Vinicius, GOMES JR., Cícero. **Por uma evolução da gestão pedagógica**. 1 ed. Bauru, SP: Mireveja, 2023

GLEICK, James. **Caos, a criação de uma nova ciência**. Tradução Waltensir Dutra, Revisão Técnica Hélio Fernando Verona de Resende. 4 Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

GOOGLE. **Mulheres na educação superior**. Disponível em: https://www.google.com/search?q=mulheres+na+educa%C3%A7%C3%A3o+superior&oq=mulheres+na+educa%C3%A7%C3%A3o+superior+&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDU2MDhqMGo3qAlAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8https://www.google.com/search?q=mulheres+na+educa%C3%A7%C3%A3o+superior&oq=mulheres+na+educa%C3%A7%C3%A3o+superior+&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBCDU2MDhqMGo3qAlAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8. Acesso em: 28 fev. 2025.

GOULART, Josette. Silvio Meira: Estamos na era da pedra lascada da IA, mas o futuro chega em 800 dias. **Brazil Journal**, 16 mar 2024. Disponível em: <https://braziljournal.com/silvio-meira-estamos-na-era-da-pedra-lascada-da-ia-mas-o-futuro-chega-em-800-dias/>. Acesso em: 18 mar. 2025.

GUEDES, C.H.; FONTES, A.P.C. Políticas públicas de educação profissional para mulheres em situação de vulnerabilidade: o caso do Programa Mulheres Mil. **Education Policy Analysis Archives**, v. 26, 2018. Disponível em: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/4188/2412>. Acesso em: 23 mar. 2025.

GUEDES, M^a Eunice Figueiredo. Gênero, o que é isso? **Psicol. cienc. prof.** n. 15, p. 1-3, 1995. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931995000100002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/np6zGkghWLVbmLtdj3McywJ/>

HAAS, C.M.; MOUTINHO NEVES, L.; PAULA STANDER, M.D. As políticas brasileiras para a educação superior a distância: Desafios da expansão. **Revista Historia de la Educación Latinoamericana**. v. 21, n. 32, 2019: p. 193-225. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/rhel/v21n32/0122-7238-rhel-21-32-00193.pdf>

HERINGER, Rosana. Democratização da educação superior no Brasil: das metas de inclusão ao sucesso acadêmico. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, v. 19, n. 1, p. 7-17, 2018. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v19n1/03.pdf>

HIRATA, Helena. Globalização e divisão sexual do trabalho. **Cadernos Pagu**, v. 17, n. 2, p. 139-156, 2001/2002. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cpa/a/PcsfvS6CPpgQRZLRmdTzgxL/?format=pdf&lang=pt>

HOUBLER, J.M.; MASTERSON, C.R.; NKOMO, S.M.; MICHEL, E.J. The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. **Journal of Management**, v. 44, n. 6, 2473–2499. 2018. <https://doi.org/10.1177/01492063166286>

HP. **Work Relationship Index. 2024**. Disponível em: https://www.hp.com/content/dam/sites/worldwide/apps/work-relationship-index/reports/work-relationship-index-2024/br-pt_work-relationship-index-2024.pdf. Acesso em: 23 dez. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Censo demográfico 2000**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9663-censo-demografico-2000.html>. Acesso em: 12 março 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Criando sinergias entre a Agenda 2030 e o G20** - caderno Desigualdades. Rio de Janeiro: 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102080.pdf>. Acesso: 21 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Em 2018, mulher recebia 79,5% do rendimento do homem. **Agência IBGE Notícias**, 4 jul 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>. Acesso em: 13 set. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Em 2022, mulheres dedicaram 9,6 horas por semana a mais do que os homens aos afazeres domésticos ou ao cuidado de pessoas. **Agência IBGE Notícias**. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37621-em-2022-mulheres-dedicaram-9-6-horas-por-semana-a-mais-do-que-os-homens-aos-afazeres-domesticos-ou-ao-cuidado-de-pessoas?> Acesso: 21 abr. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Estatísticas de Gênero**: Indicadores sociais das mulheres no Brasil. 3 ed. 2024. 15 p. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102066_informativo.pdf.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Panorama do Censo 2022**. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. PNAD Contínua 2018: educação avança no país, mas desigualdades raciais e por região persistem. **Agência IBGE Notícias**, 2019. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24857-pnad-continua-2018-educacao-avanca-no-pais-mas-desigualdades-raciais-e-por-regiao-persistem>

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Mulheres e trabalho**: breve análise do período 2004-2014. Nota técnica nº 24. Brasília, DF: IPEA, 2016. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/6524/1/Nota_n24_Mulheres_trabalho.pdf. Acesso em: 22 abr. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA - IPEA. **Retrato das desigualdades de gênero e raça – 1995 a 2015**. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/170306_retrato_das_desigualdades_de_genero_raca.pdf. Acesso: 23 dez. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP - **Censo da Educação Superior**. Brasília: 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/censo-da-educacao-superior/inep-lanca-painel-de-estatisticas-do-censo-superior>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Censo Escolar da Educação Básica 2022** – Resumo Técnico. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/estatisticas_e_indicadores/resumo_tecnico_censo_escolar_2022.pdf. Acesso em: 21 abr. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Ex-presidentes**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/ex-presidentes>. Acesso em: 23 mar. 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Mulheres representam 59% das matrículas na educação superior**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/assuntos/noticias/institucional/mulheres-representam-59-das-matriculas-na-educacao-superior>. Acesso em: 12 mar 2025.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP – **Painel estatístico: censo da educação superior**. Brasília: 2024. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrl-joiMGJiMmNiNTAtOTY1OC00ZjUzLTg2OGUtMjAzYzNiYTA5Yjliiwid-Ci6ljl2ZjczODk3LWM4YWMTNGIxZS05NzhmLVVhNGMwNzc0MzRiZi-J9&pageName=ReportSection4036c90b8a27b5f58f54>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA - INEP. **Sinopse da Educação Superior 2023**. Disponível em: https://download.inep.gov.br/informacoes_estatisticas/sinopses_estatisticas/sinopses_educacao_superior/sinopse_educacao_superior_2023.zip. Acesso em: 23 dez. 2024.

INSTITUTO SEMESP - SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE SÃO PAULO - SEMESP. **Levantamento mulheres no ensino superior e no mercado de trabalho 2023**. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/wp-content/uploads/2023/03/levantamento-mulheres-ensino-superior-mercado-trabalho-2023-instituto-semesp.pdf>. Acesso: 27 dez. 2024.

INSTITUTO SEMESP - SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DE SÃO PAULO - SEMESP. **Mapa do Ensino Superior no Brasil**. 15 ed. 2025. P. 19. Disponível em: <https://new.semesp.org.br/mapa/edicao-15/>

KROOK, Mona Lena; TRUE, Jacqui. Rethinking the life cycles of international norms: The United Nations and the global promotion of gender equality. **European Journal of International Relations**, v. 18, n. 1, p. 103-127, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/254089593_Rethinking_the_Life_Cycles_of_International_Norms_The_United_Nations_and_the_Global_Promotion_of_Gender_Equality. Acesso em: 23 mar. 2025.

LEMOS, M.C.M. *et al.* Os Reflexos da sociedade patriarcal na divisão sexual do trabalho e sua influência no judiciário trabalhista. **RDP**, Brasília, v. 18, n. 98, p. 346-377, abr./jun. 2021. Disponível em: <https://www.portaldeperiodicos.idp.edu.br/direitopublico/article/download/5281/pdf/22660>. DOI: <https://doi.org/10.11117/rdp.v18i98.5281>

LIMA, Michelle Pinto. As mulheres na ciência da computação. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v.21, n. 3, p. 793-816, 2013. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/JKgXjGHZjJBQvwNKyVTTymp/?format=pdf&lang=pt>

LODEN, M. **Feminine leadership or how to succeed in business without being one of the boys** Ed. Crown, 1985, 306 p.

LOURO, G.L. Mulheres na sala de aula. *In*: DEL PRIORE, M. (org.). **História das mulheres no Brasil**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2004. Disponível em: <https://democraciadireitoegenero.wordpress.com/wp-content/uploads/2016/07/del-priore-histc3b3ria-das-mulheres-no-brasil.pdf>

MACHADO, Giovanna *et al.* **Futuras Cientistas** [livro eletrônico]. Recife: Universidade Federal Rural de Pernambuco, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1zFEIXp2TX-cx3QnDC5gXth6i8XgP6aHb/view?usp=sharing>. Acesso em: 23 mar. 2025.

MACHADO, M.S. **Direito das mulheres**: educação superior, trabalho e autonomia. São Paulo: Hucitec. 2019.

MARQUES, Teresa Cristina de Novaes. **O voto feminino no Brasil**. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2019. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/midias/file/2020/11/voto-feminino-brasil-2ed-marques.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2025.

MILTERSTEINER, R.K.; OLIVEIRA, F.B.D.; HRYNIEWICZ, L.G.C.; SANT'ANNA, A.D.S.; MOURA, L.C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v.18, n.2, p. 406–423. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBjYCb-Wjsr5bkQnnZ7bm/>

MORAES, I.; MEDEIROS, L. **Gênero**: você entende o que significa. Brasília: Vozes, 2021.

MOREIRA, Nathalia Carvalho. Empoderamento, desigualdade de gênero e mobilidade social no Programa Bolsa Família. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 2, p. 4-21, mai-ago/2016. Disponível em: <https://www.rbgdr.net/revista/index.php/rbgdr/article/download/2308/513/4843>. Acesso em: 23 mar. 2025.

MORRISON, A.M.; WHITE, R.P.; VELSOR, E. VAN; THE CENTRE FOR CREATIVE LEADERSHIP. **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Addison-Wesley, 1987. 256 p.

MOTTA, P.R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** São Paulo: Record, 2004. 256 p.

MOURÃO, T.M.F.; GALINKIN, A.L. Equipes gerenciadas por mulheres - Representação social gerenciamento feminino. **Psicologia, Reflexão e Crítica**, v. 21, n. 1, p. 91-99. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prc/a/cSzXtDPHQM5Dp78TQV7LyjQ/?lang=pt>

MOVIMENTO PESSOAS A FRENTE: juntas por um melhor estado. **Mulheres ocupam 38% dos cargos de alta liderança no executivo federal mostra estudo do Movimento Pessoas à Frente.** 2024. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/mulheres-ocupam-38-dos-cargos-de-alta-lideranca-no-executivo-federal-mostra-estudo-do-movimento-pessoas-a-frente/>. Acessado em: 26 de fev. de 2025

MURARO, Rose Marie. **A mulher no terceiro milênio:** uma história da mulher através dos tempos e suas perspectivas para o futuro. 6ª tiragem. Rio de Janeiro: Record: Rosa dos Tempos, 2000.

NATALI, Ana Kelly de Lima Matos. O Exercício da liderança feminina em ambientes corporativos. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, v. 24, n. 2, p. 250-257, 2024. DOI: 10.17921/2448-2129.2023v24n2p250-257. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/12033>. Acesso em: 23 mar. 2025.

NISKIER, Celso. **Educação mais inteligente:** como empoderar os professores, engajar os alunos e revolucionar a aprendizagem na era da Inteligência Artificial. Primeira Edição. São Paulo: Gente, 2024. 192 p.

NOVELINO, A. Feminilidade: um perfil cultural. In: **Tópicos Educacionais**. v. 16, n. 1-3, p. 19-31, 1998. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/topicoseducacionais/article/download/22453/18639>. Acesso em: 02 jan. 2019.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO - OIT. **Las mujeres en la gestión empresarial:** argumentos para un cambio. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 2019. Disponível em: https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40dgreports/%40d-comm/%40publ/documents/publication/wcms_700979.pdf

OLIVEIRA, Daysa Andrade; BRANGION, Adriana Ribeiro; MAGALHÃES, Yana. Representações sociais de gênero no setor de manutenção de uma empresa mineradora. *In: ENCONTRO DA ANPAD*, 35, 2011, Rio de Janeiro (RJ). **Anais [...]** Rio de Janeiro: 2011. Disponível em: <https://cutt.ly/ShTN0EF>. Acesso em: 12 fev. 2025.

PEIXOTO, M.C. DE L., PINTO, J.C.S. Marco regulatório da educação superior brasileira. **Estudos em Avaliação Educacional**, n. 32, 2021. <https://publicacoes.fcc.org.br/eae/article/view/8486/4304>

PEREIRA, Sandra de Oliveira Gomes; NUNES, Juraildes Barreira. A presença das mulheres no ensino superior e o papel das políticas de permanência das universidades federais brasileiras. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM SERVIÇO SOCIAL*, 16., **Anais...** v.1, n.1, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/abepss/article/view/23378/16097>

PERROT, M. Escrever uma história das mulheres: relato de uma experiência. **Cadernos Pagu**, n. 4: p. 9-28, 1995. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/1733/1734>

PINTO, Céli Regina Jardim. Feminismo, história e poder. **Revista Sociologia Política**, v. 18, n. 36, Curitiba, jun. 2010, p.15-23. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/GW9TMRsYgQNzxNjZNcSBf5r/?lang=pt&format=pdf>

PIRES, Vanessa Aparecida Vieira. Os gêneros e o Prouni: O caso da Faculdade Governador Ozanam Coelho. **Revista Científica Fagoc Multidisciplinar**, v. 1, p. 119-126, 2016. Disponível em: <https://revista.unifagoc.edu.br/index.php/multidisciplinar/article/view/107/87>

POLICARPO, Thaíse Arnold. Políticas públicas e inclusão social no ensino superior comunitário em Santa Catarina (2005 –2015). **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 6, p. 39786-39809, jun., 2020. Disponível em: <https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/12057/10147>

POLICARPO, Thaíse Arnold; FILHO, Alcides Goularti. Políticas públicas e inclusão social no ensino superior comunitário em Santa Catarina: Universidade do Extremo Sul Catarinense no período desenvolvimentista (2005-2015). **Revista Catarinense de Economia**, v. 2, n. 2, 2018. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/5655/1/Tha%c3%adse%20Arnold%20Policarpo.pdf>

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO – PUC/SP. Grupo de Estudos e Pesquisa em Interdisciplinaridade - GEPI. **Interdisciplinaridade**. São Paulo: Cortez, 2001. Disponível em: <https://www5.pucsp.br/gepi/downloads/revistas/revista-2-gepi-out12.pdf>

POSSER, Camila Vieira; TEIXEIRA, Adriano Canabarro. Mulheres que aprendem informática: Um estudo de gênero na área de TI. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE INFORMÁTICA NA EDUCAÇÃO, 5., e Workshop de Informática na Escola, 22., Passo Fundo, **Anais...** Passo Fundo, p. 707-716, 2016. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/wie/article/view/16468/16309>

REED, Evelyn. **Sexo contra sexo ou classe contra classe**. São Paulo: Editora Instituto José Luís e Rosa Sundermann, 2008. 128 p.

RICOLDI, Arlene; ARTES, Amélia. Mulheres no Ensino Superior Brasileiro: Espaço Garantido e Novos desafios. **Revista ex aequo**, n. 33, p. 149-161, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Arlene-Ricoldi/publication/307956113_MULHERES_NO_ENSINO_SUPERIOR_BRASILEIRO_ESPACO_GARANTIDO_E_NOVOS_DESAFIOS_Arlene_Ricoldi_e_Amelia_Artes/links/57d313d208ae601b39a4255c/MULHERES-NO-ENSINO-SUPERIOR-BRASILEIRO-ESPACO-GARANTIDO-E-NOVOS-DESAFIOS-Arlene-Ricoldi-e-Amelia-Artes.pdf?_tp=eyJjb-250ZXh0Ijp7ImZpcnNOUGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uliwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19

ROCHA, G.R.; ROCHA, L.F.S. Uma história social do conceito de feminilidade na psicanálise de 1910 a 1930. **Scientiae Studia**. São Paulo, v. 15, n. 1, 2017. p. 121-144. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/ss/article/view/133646>. Acesso em: 20 jan. 2019.

ROCHA-COUTINHO, M.L.; COUTINHO, R.R. Mulheres brasileiras em posições de liderança: novas perspectivas para antigos desafios. **Economia Global e Gestão**, Lisboa, v.16, n.1, p. 61-79, 2011. Disponível em: <https://scielo.pt/pdf/egg/v16n1/v16n1a05.pdf>

RODRIGUES, Fabiana Alves. Barreiras à efetivação da igualdade salarial de gênero no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 31, n. 1, e82532, 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/FD9sRqs7L-8PpsMYftwH6Bvw/>

ROMA, Andréia; PÓVOAS, Elaine; MANCINI, Mônica. **Mulheres na tecnologia**: edição poder de uma história: volume III. Editora Leader: São Paulo/SP, 2024. 240 p.

ROUSSEAU, Jean-Jacques. **Emílio ou da Educação**. R.T. Bertrand Brasil, 1995. Disponível em: <https://marcosfabionuva.com/wp-content/uploads/2011/08/emc3adlio-ou-da-educac3a7c3a3o.pdf>

SAMPAIO, Helena Maria Sant'Ana. O setor privado de ensino superior no Brasil: continuidades e transformações. **Revista Ensino Superior UNICAMP**, v. 2, n. 4, p. 28-43, 2011. Disponível em: http://www.revistaensino-superior.gr.unicamp.br/edicoes/ed04_outubro2011/05_ARTIGO_PRINCIPAL.pdf

SANTOS, C.M. Por que as mulheres “desapareceram” dos cursos de computação?. **Jornal da USP**, 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/universidade/por-que-as-mulheres-desapareceram-dos-cursos-de-computacao/>. Acesso em: 26/11/2024.

SANTOS, Nayana Lima; SOUZA, Francisca Valdeniza Lopes de; CARNEIRO, Bruna Lena. Educação Superior e mercantilização: uma análise sobre as políticas afirmativas no ensino superior – FIES e Prouni. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM SERVIÇO SOCIAL, 16., **Anais...** v.1, n.1, p. 1-15, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufes.br/abepss/article/view/28617/20359>

SANTOS, V.C. dos. Índícios de sentidos e significados de feminilidade e de masculinidade em aulas de Educação Física. In: **Motriz: Revista de Educação Física** [Online]. v. 16, n. 4, Rio Claro, SP, out./dez., 2010. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1980-65742010000400004. Acesso em: 12 dez. 2018.

SCHIAVO, Marcio R.; MOREIRA, Eliesio N. **Glossário Social**. Rio de Janeiro: Comunicarte, 2005.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v. 20, n. 2, p. 71-99 jul-dez 1995. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/viewFile/71721/40667>

SELL, Lígia; MEINHARDT, Cristina. Análise do comportamento histórico do perfil de gênero em cursos de computação na UFSC. **Women in Information Technology** (WIT), n. 16., Porto Alegre, p. 179-184, 2022. Disponível em: <https://sol.sbc.org.br/index.php/wit/article/view/20870/20696>

SER Educacional. **Relatório de sustentabilidade 2023**. 114 p. Disponível em: <https://api.mziq.com/mzfilemanager/v2/d/4e9e23d7-cea5-42fd-bf06-7a7ca01880fc/12ca1381-e5c9-69fc-27a8-80fbde991de8?origin=1>.

SILVA, M.D.L. da; SOUZA, L. de. Liderança feminina e suas habilidades na gestão empresarial: o caso de uma instituição de ensino superior cearense. **Revista Científica FAMETRO**, Fortaleza, v. 9, n. 4, p. 1-15, 2022. Disponível em: https://engemasp.submissao.com.br/24/anais/download.php?cod_trabalho=435. Acesso em: 23 mar. 2025.

SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - SEMERJ.

Composição do Conselho Diretor. Disponível em: <https://novo.semerj.org.br/composicao-do-conselho-diretor/>. Acesso em: 23 mar. 2025.

SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO - Semesp. **Diretorias anteriores.**

Disponível em: <https://www.semesp.org.br/quem-somos/diretorias-anteriores/>. Acesso em: 23 mar. de 2025.

SINDICATO DAS ENTIDADES MANTENEDORAS DE ESTABELECIMENTOS DE ENSINO SUPERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO - Semesp. **Quem somos.**

Disponível em: <https://www.semesp.org.br/quem-somos/>. Acesso em: 23 mar. de 2025.

SOARES, Thereza Amélia. Mulheres em ciência e tecnologia: ascensão limitada. **Revista Química Nova**, v. 24, n. 2, p. 281-285, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/qn/a/nj3qnfJ8FNr79n9ZdncrVwF/?format=pdf&lang=pt>

SOMOS IBERO-AMÉRICA. **Política exterior feminista.** O que é e como pode transformar as relações internacionais? 2022. Disponível em:

<https://www.somosiberoamerica.org/pt-br/temas/genero-pt-br/politica-exterior-feminista-o-que-e-e-como-pode-transformar-as-relacoes-internacionais/>. Acesso em: 30 dez. 2024.

SOUSA, Cynthia Pereira de. Gênero e Universidade no Brasil: acesso ao ensino superior e condição feminina no meio universitário. In: **MUJERES y universidad en españa y américa latina.** 1 ed., Buenos Aires: Miño y Dávila Editores, 2008. Capítulo 7, p.153-171. Disponível em:

https://www.researchgate.net/profile/Consuelo-Flecha/publication/281785017_Mujeres_y_Universidad_en_Espana_y_en_America_Latina/links/55f87c4108aec948c47ee53b/Mujeres-y-Universidad-en-Espana-y-en-America-Latina.pdf?_tp=eyJjb250ZXh0Ijp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn9

SROUGI, Miguel. Às mulheres, que admiro. **Folha de São Paulo**, 06 mar 2025. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/opiniao/2025/03/as-mulheres-que-admiro.shtml>. Acesso: 21 abr. 2025.

SROUGI, Miguel. Mulheres, um mundo misturado. **Folha de São Paulo**, 08 mar 2010. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/opiniao/fz0803201008.htm>. Acesso: 21 abr. 2025.

STOET, G.; O'CONNOR, D.B.; CONNER, M. *et al.* Are women better than men at multi-tasking? **BMC Psychol** v. 1, n. 18, 2013. Disponível em: <https://bmcpyschology.biomedcentral.com/articles/10.1186/2050-7283-1-18>. Acesso em: 8 jan. 2025.

TADEU, Tomaz; HARAWAY, Donna; KUNZRU, Hari. **Antropologia do ciborgue**: As vertigens do pós-humano. Editora Autêntica, Belo Horizonte, 2ª Edição, 2009. Disponível em: <https://vidaboa.redelivre.org.br/files/2018/03/ANTROPOLOGIA-DO-CIBORGUE.pdf>

TEIXEIRA, Marcella Barbosa Miranda; MOTA-SANTOS, Carolina Maria. Mulheres na Política: Uma Revisão Sistemática. **Cadernos de Gênero e Diversidade**, v. 08, n. 02, p. 285-314, abr.-jun. 2022. Disponível em: <https://portalseer.ufba.br/index.php/cadgendiv>. Acesso em: 23 mar. 2025.

TEIXEIRA, Odilene de Souza *et al.* Behavioural and physiological responses of male and female beef cattle to weaning at 30, 75 or 180 days of age. **Applied Animal Behaviour Science**, v. 240, July 2021, p. 105339. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/nespro/wp-content/uploads/2021/05/Teixeira-et-al.-2021.pdf>

TORRES, K.B.V. *et al.* Inclusão das mulheres nas ciências e tecnologia: ações voltadas para a educação básica. **Expressa Extensão**, v. 22, n. 2, p. 140-156, 31 out. 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufpel.edu.br/index.php/expressaextensao/article/download/11847/7849/>

TREBIEN, V.M.; TRINDADE, L. de L.; AMESTOY, S.C.; CORRALO, V.; ZOCHE, D.A.; BORDIGNON, M. Mulheres na gestão do ensino superior: adoecimento e estratégias de enfrentamento das demandas do trabalho. **Saúde e Sociedade**, v. 30, n. 4, e200048. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/J5XT9pff5GXpWdbyXqy4JQP/?format=pdf&lang=pt>

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME – UNDP; United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women - UN Women. **The paths to equal**; Twin indices on women’s empowerment and gender equality. 2023. 64 p. Disponível em: <https://hdr.undp.org/system/files/documents/hdp-document/pathsequal2023.pdf>. Acesso em: 13 set. 2024.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION - UNESCO. **Declaração mundial sobre educação superior no século XXI**. Paris, 1998. Disponível em: https://archive.org/stream/unesco-declaracao-mundial-sobre-educacao-superior-no-seculo-xxi-paris-1998/UNESCO_Declara%C3%A7%C3%A3o%20Mundial%20sobre%20Educa%C3%A7%C3%A3o%20Superior%20no%20S%C3%A9culo%20XXI_Paris_1998_djvu.txt. Acesso: 9 jan. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO SEMI-ÁRIDO. **Alerta sobre assédio moral e sexual vai marcar o dia da mulher da UFERSA**. Disponível em: <https://assecom.ufersa.edu.br/2023/03/03/alerta-sobre-assedio-moral-e-sexual-vai-marcar-o-dia-da-mulher-na-ufersa/>

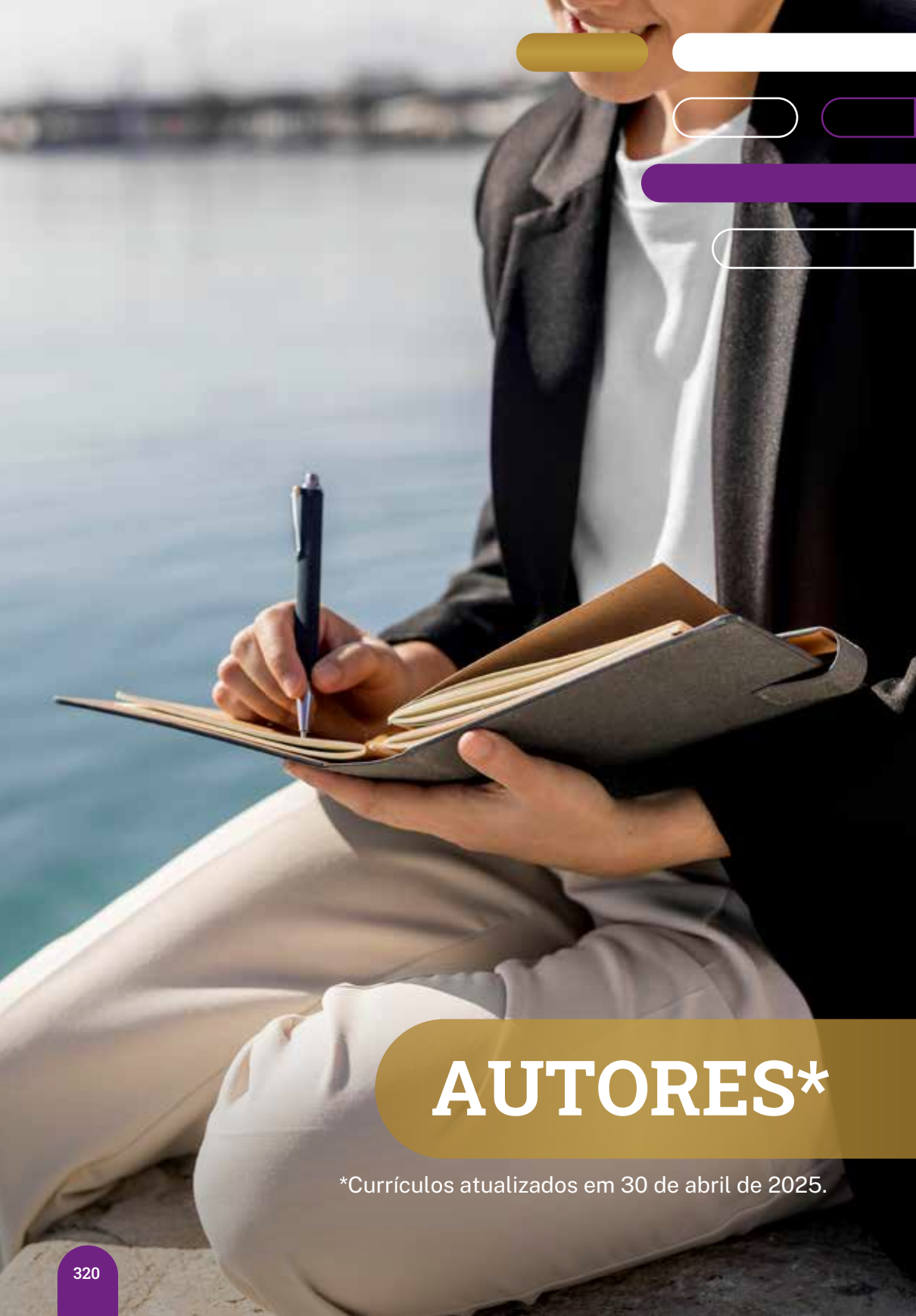
VASCONCELOS, Maria Celi Chaves; FRANCISCO, Ana Cristina B. Lopez M. A Participação Feminina no Conselho Federal de Educação do Brasil: Uma Análise Qualitativa. **Investigação Qualitativa em Educação: Avanços e Desafios**, 2020. DOI: <https://publi.ludomedia.org/index.php/ntqr/article/download/110/108/209>. Acesso em: 23 mar. 2025.

VAZ, E.R.D.; GALLON, S.; FRAGA, A.M. We go through a bit of everything: The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 25, n. 1, p. 88–107, jan. 2023. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/JHmfrvMZMwLnfXgR8N-MKDmD/?format=pdf&lang=en>

WIKBOLDT, Lucélia Silva; GARRÉ, Bárbara. Mulheres na licenciatura em computação: problematizações contemporâneas. **Plurais - Revista Multidisciplinar**, Salvador, v. 7, p. 1–19, 2022. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/plurais/article/view/14076/9707>

WORLD ECONOMIC FORUM - WEF. **Global gender gap report 2023**. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2023.pdf. Acesso em: 23 dez. 2024.

YDUQS. **Relatório integrado 2023**. 2023. 112 p. Disponível em: <https://www.yduqs.com.br/Download.aspx?Arquivo=tovjmgzOEXuLmcQk5B8r-fQ==&linguagem=pt>.



AUTORES*

*Currículos atualizados em 30 de abril de 2025.

Alice Mariz



Coordenadora de Desenvolvimento Educacional no Instituto de Educação Médica (Idomed) e docente no curso de Medicina da Universidade Estácio de Sá (Unesa). Graduada em Enfermagem pela Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro (Unirio), pós-graduada em Gestão em Saúde da Família pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), mestre em Saúde Pública pela Escola Nacional de Saúde Pública (ENSP/Fiocruz) e doutoranda em Saúde Coletiva no Instituto de Medicina Social (IMS/UERJ). Coordenou o Programa de

Residência em Enfermagem em Saúde da Família da Secretaria Municipal de Saúde do Rio de Janeiro (SMS-RJ) e atuou como preceptora na Escola Politécnica de Saúde Joaquim Fernandes (EPSJV/Fiocruz) e na Universidade do Grande Rio (Unigranrio). Também foi assessora técnica na Subsecretaria de Educação e Inovação em Saúde na Secretaria de Estado de Saúde do Rio de Janeiro (SES-RJ).

Amábile Pacios



Vice-presidente da Federação Nacional das Escolas Particulares (Fenep) e presidente do Grupo Educacional Dromos, no qual atua como diretora e professora. Foi presidente da Câmara de Educação Básica do Conselho Nacional de Educação (CNE) e do Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Particular do Distrito Federal (Sinepe/DF) e vice-presidente da Central Brasileira de Empresários do Setor de Serviços. Mestre em Física, é graduada em Matemática e em Física. Autora de livros didáticos de Matemática e Física, além de palestrante e conferencista.

Bárbara Modesto



Consultora da Edux 21 Consultoria Educacional. Graduada em Letras - Português pela Universidade de Brasília (UnB) e em Direito pelo Centro Universitário de Brasília (Ceub). Pós-graduada em direito imobiliário pelo IDP/ESA, doutoranda e mestre em Sociedade, Desenvolvimento e Cooperação Internacional pelo CEAM/UnB. Advogada atuante há mais de dez anos no terceiro setor com ênfase em regulação e avaliação da educação superior.

Beatriz Eckert-Hoff



Vice-presidente de Excelência Acadêmica e Institucional da Cruzeiro do Sul Educacional (CSED). Professora colaboradora no Programa de Doutorado em Linguística da Universidade de Franca (Unifran). Membro do Conselho Consultivo do Semesp, do Conselho Curador da Funesp e do Fórum de Gestão do Ensino Superior (Forges). Foi reitora do Centro Universitário UDF e presidente do Conselho de Reitores das Universidades Brasileiras (CRUB). Desde 2023, ocupa a Cadeira nº 67 do

Colegiado Acadêmico de Ciências da Educação da Abrasci (Academia Brasileira de Ciências, Artes, História e Literatura), patroneada por John Roberto Schmitz, da Unicamp. Em 2017, recebeu a medalha no grau de Comendadora, pela Ordem do Mérito Judiciário do Trabalho – TST; em 2023, recebeu a condecoração no grau de Alta Distinção da Ordem do Mérito Judiciário; e em 2024, recebeu o diploma e a comenda do Mérito Feminino, pela Abrasci. Graduada em Letras pela Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc), mestre em Letras pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e doutora em Linguística Aplicada pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).

Bruno Coimbra



Diretor jurídico da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e sócio-fundador da Zaponi, Magno e Coimbra Advogados (ZMC Advogados). Graduado em Direito. Especialista em Direito Público pela Fundação Escola Superior do Ministério Público do DF Territórios (FESMPDFT) e assessor do Brasil Educação – Fórum Brasileiro da Educação Particular. Advogado, atua de forma especializada em setores regulados.

Celso Niskier



Diretor presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES), conselheiro da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação (CES/CNE), secretário-executivo do Brasil Educação – Fórum Brasileiro da Educação Particular, presidente da MetaRedX Brasil, vice-presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior do Rio de Janeiro (Semerj), fundador e reitor do Centro Universitário UniCarioca. É membro da Academia Brasileira de Educação, do Conselho do Centro de Integração Empresa Escola (CIEE-Rio) e do Conselho Curador da Fundação Padre Anchieta. Doutor em Inteligência Artificial. Por 12 anos, foi Conselheiro Estadual de Educação do Rio de Janeiro, onde presidiu a Câmara de Educação Superior.

Cláudia Romano



Presidente do Instituto Yduqs e vice-presidente do grupo educacional Yduqs. Presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras dos Estabelecimentos de Ensino Superior do Rio de Janeiro (Semerj) e presidente de ESG da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Embaixadora do Movimento Educa2030, iniciativa do Pacto Global da ONU no Brasil, e membro do Conselho Orientador da Rede Brasil (CORB), entidade de governança do Pacto Global no

Brasil. Conselheira da Associação Nacional das Universidades Particulares (ANUP), da Escola Solar Meninos de Luz, da Prefeitura do Rio de Janeiro, da Associação Comercial do RJ (ACRJ), do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e do Pacto pelo Esporte. É membro sênior da Sport Integrity Global Alliance (SIGA) e membro do grupo de trabalho sobre Transição e Dupla Carreira Esportiva do Ministério do Esporte. Embaixadora da Cultura na Fundação Cidade das Artes. Com 20 anos dedicados à educação, foi laureada com as principais comendas da cidade e do estado do Rio de Janeiro: a Medalha Pedro Ernesto, em 2019, e a Medalha Tiradentes, em 2022.

Débora Guerra



CEO da Trivento Educação, com unidades de ensino superior em Minas Gerais, São Paulo e Pará. Vice-presidente da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e representante do Fórum Brasil Educação no Conselho de Desenvolvimento Econômico e Sustentável da República do Brasil. Foi conselheira da Câmara do Ensino Superior do Conselho Estadual de Educação de Minas Gerais. Há pelo menos 10 anos, participa de seminários internacionais

sobre Inovação Acadêmica e Gestão Educacional nas melhores universidades do mundo, como Harvard University, Massachusetts Institute of Technology (MIT), Stanford University, Universidade de Helsinque, além de instituições do Canadá, Espanha e Portugal. Laureada com premiações como a Mulher Influente na Educação no Estado de Minas Gerais e o Prêmio Milton Santos, da ABMES, na categoria Gestora Educacional.

Filipe Guedes



Consultor jurídico-regulatório na EDUX21 Consultoria Educacional e advogado no Escritório Zaponi, Magno e Coimbra Advogados. Advogado, historiador e servidor público licenciado da carreira de Políticas Públicas e Gestão Educacional do Distrito Federal. Especialista em Direito Educacional, Direito Administrativo e Direito Tributário e Finanças Públicas. Entre outras funções, atuou como assessor no Conselho de Educação do Distrito Federal, como coordenador-geral de Legislação e Normas de Regulação e Supervisão da Educação

Superior na Seres/MEC e como apoio jurídico junto ao Conselho Nacional de Educação (CNE). Também foi membro da Comissão de Educação da OAB/DF.

Francislene Hasmann



Diretora adjunta de Regulação e Qualidade e recenseadora institucional do Grupo Ser Educacional. Docente no mestrado em Desenvolvimento e Meio Ambiente Urbano da Universidade da Amazônia (Unama). Bacharel em Engenharia Industrial Química pela Escola de Engenharia de Lorena (USP) e mestre em Biotecnologia Industrial pela mesma instituição. Doutora em Biotecnologia pelo Instituto de Ciências Biomédicas da Universidade de São Paulo (USP) e pós-doutora em

Engenharia Química pela USP. Possui MBA Executivo em Alta Gestão de Instituições de Ensino Superior. Possui experiência acadêmica e docente em nível médio e profissionalizante, graduação e pós graduação, atuando desde 1999. Na Faculdade de Roseira, exerceu as funções de coordenadora de Curso de Graduação e Pós-Graduação, diretora acadêmica e procuradora institucional junto ao Ministério da Educação (MEC).

Giovanna Niskier



Atua há 10 anos na área financeira do Centro Universitário UniCarioca. É professora em cursos de graduação presenciais e a distância da instituição, além de liderar a área de experiência do aluno, com o Programa Acolher, cujo foco é a retenção dos estudantes. Graduada e mestre em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio). Em 2022, lançou o livro *Machine Learning e a Inadimplência no Ensino Superior Privado*.

Iara de Xavier



Diretora executiva da EDUX21 Consultoria Educacional. Professora e pesquisadora aposentada da Universidade de Brasília (UnB). Doutora em Saúde Pública pela Fiocruz. Membro do Conselho de Administração e assessora da presidência da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES). Diretora técnica da Associação Brasileira das Faculdades (Abrafi). Consultora da presidência do Instituto Êxito de Empreendedorismo. Membro titular do Conselho Consultivo

para o Aperfeiçoamento dos Processos de Regulação e Supervisão da Educação Superior (CC-Pares), da Seres/MEC. Doutor Honoris Causa pelo Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos (Uniceplac), Doutor Honoris Causa pelo Centro Universitário Maurício de Nassau (Uninassau), Professor Honoris Causa pelo Centro Universitário Carioca (UniCarioca) e Doutor Honoris Causa pelo Centro Universitário Christus (UniChristus). Conferencista em eventos e autora de livros e artigos.

Isabela Carvalho



Consultora em Regulação, Avaliação e Supervisão da educação superior na Edux21 Consultoria Educacional. Advogada formada pelo Centro Universitário Projeção (UniProjeção) e pós-graduanda em Prática Processual nos Tribunais pelo Centro Universitário de Brasília (Ceub).

Lúcia Teixeira



Presidente do Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo (Semesp), da Universidade Santa Cecília (Unisantia) e da Metared TIC Brasil. Doutora e mestre em Psicologia da Educação, educadora, psicóloga e escritora. Autora de doze livros premiados nas áreas de Educação, Literatura, Psicologia e temáticas infanto-juvenis. Recebeu relevantes prêmios no Brasil e no exterior e indicações ao Prêmio Jabuti, o mais importante da literatura brasileira. Suas pesquisas sobre ensino supe-

rior contribuíram para o Plano Nacional de Educação. Em 2020, foi agraciada com a Medalha Mietta Santiago, concedida anualmente pela Secretaria da Mulher e pela Presidência da Câmara dos Deputados para cinco brasileiras com atuação relevante na promoção e na defesa dos direitos das mulheres.

Mariângela Buani



Coordenadora de Regulação na YDUQS e no Instituto de Educação Médica (Idomed). Advogada, é bacharel em Direito pelo Centro Universitário do Distrito Federal (UDF) e bacharel em Gestão Pública pela Universidade Estácio de Sá (Unesa). Especialista em Direito do Trabalho pela Universidade Paulista (Unip) e em Direito Administrativo pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Atuou como procuradora institucional da Estácio, como apoio jurídico junto ao Conselho Nacional de Educação (CNE) e como auxiliar jurídica junto à Coordenação de Regularização Fundiária do Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade (ICMBio).

Max Damas



Assessor das presidências da Fundação Oswaldo Aranha, da Associação Brasileira de Mantenedoras de Ensino Superior (ABMES) e do Sindicato das Entidades Mantenedoras dos Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado do Rio de Janeiro (Semerj). Também é escritor, palestrante e consultor em estratégias educacionais. Professor, exerceu cargos de coordenação, pró-reitoria e reitoria. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), mestre em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/RJ) e graduado em Engenharia de Computação pela Universidade Federal do Rio Grande (FURG).

Mônica Sapucaia



Professora dos programas de mestrado em Direito do Instituto Brasileiro de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa (IDP) e membro do Conselho Nacional de Educação (CNE). Advogada e conselheira do Conselho Superior de Assuntos Jurídicos e Legislativos da Fiesp (Conjur/Fiesp). Doutora em Direito Político e Econômico, e autora de diversos livros, entre eles *Direito das Mulheres: Educação Superior, Trabalho e Autonomia*.

Pedro Henrique Ferreira



Coordenador de Relações Governamentais do grupo Yduqs. Advogado e membro da Comissão de Educação da Seccional do Distrito Federal da Ordem dos Advogados do Brasil (OAB/DF). Graduado em Direito. Possui experiência em regulação da educação superior, com atuação junto à Coordenação-Geral de Legislação e Normas da Seres/MEC. Foi consultor educacional na Edux21 Consultoria Educacional.

Simone Bérghamo



Pró-reitora acadêmica do Centro Universitário Maurício de Nassau (Uninassau), da Universidade de Guarulhos (UNG) e da Universidade da Amazônia (Unama). Diretora acadêmica do Grupo Ser Educacional. Professora de cursos de pós-graduação. Doutora em Administração pela Unama e mestre em Psicologia Social e da Personalidade pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS). Especialista em Educação e Construtivismo, também possui também MBA em Alta Gestão de IES e certificação internacional de Coaching

Integrado (Integrated Coaching Institute – ICI e pela Federação Brasileira de Coaching – FBC). Graduada em Pedagogia pela Faculdade de Filosofia do Recife (Fafire) e em Psicologia pelo Uninassau. Com mais de 40 anos de experiência em educação, é pesquisadora na área de educação, gestão e relação entre pais e filhos. Também é psicopedagoga, psicodramaticista e terapeuta Thiers. Autora do livro *Educação Inovadora: Aprendizagem e tecnologia para um mundo em transformação* (Editora Unama, 2023).



CONSULTORIA
EDUCACIONAL

 SHN, Quadra 01, Bloco F, Sala 1303 Ed. Vision Work & Live
Asa Norte, Brasília - DF, 70701-060

 Telefone: (61) 3554-0072  (61) 99287-4675

 www.edux21consultoria.com.br