Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas
Departamento de Administração

VERÔNICA SANTOS COSTA

DOCENTES MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA: Percepções e obstáculos na FACE/UnB

Brasília – DF
2025

VERÔNICA SANTOS COSTA

DOCENTES MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA: Percepções e obstáculos na FACE/UnB

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Me. Vivian dos Santos Miranda

Brasília – DF

2025

VERÔNICA SANTOS COSTA

DOCENTES MULHERES EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA: Percepções e obstáculos na FACE/UnB

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Me. Vivian dos Santos Miranda

BANCA EXAMINADORA:

Me. Vivian dos Santos Miranda

Professor-Orientador

Dr. Renato Calhau Coda

Professor-Examinador

Me. Maria Eugênia Diniz Figueirêdo Cireno

Professor-Examinador

Brasília – DF

2025

Dedico este trabalho à minha mãe, pelo esforço incansável e pelo compromisso em investir na minha educação. Sua dedicação, coragem e perseverança foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Agradeço profundamente por todos os gestos de apoio, cada renúncia e por acreditar no meu potencial, mesmo quando eu duvidava. Este trabalho também é seu.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha mãe, pelo apoio constante, pela dedicação incondicional e pelo esforço diário para que eu pudesse construir a minha trajetória acadêmica.

À minha orientadora, Professora Vivian dos Santos Miranda, pela contribuição para o desenvolvimento deste trabalho.

À Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (FACE/UnB) e às professoras que gentilmente aceitaram participar desta pesquisa, contribuindo com suas experiências e reflexões para a construção deste estudo.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo compreender as principais barreiras percebidas por docentes mulheres da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (FACE/UnB) no exercício e desenvolvimento da liderança em contextos acadêmicos e institucionais. Para isso, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório-descritivo, fundamentada na realização de entrevistas semiestruturadas com docentes que ocuparam ou ocupam cargos de coordenação de curso, chefia de departamento, direção de unidade e liderança em projetos institucionais. A amostragem foi intencional, buscando a heterogeneidade das participantes em relação ao tempo de carreira, trajetória profissional e funções exercidas. As entrevistas foram realizadas individualmente, gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo temática, seguindo as etapas de pré-análise, codificação e categorização das falas com base no referencial teórico sobre gênero, liderança, poder e carreira acadêmica. A análise permitiu identificar um conjunto de barreiras institucionais, culturais e subjetivas que impactaram a experiência de liderança das docentes. Entre os principais desafios relatados estiveram a sobrecarga de trabalho, a dificuldade de conciliar demandas administrativas com atividades de ensino e pesquisa, a pouca valorização institucional das funções de gestão, a resistência de colegas e subordinados do sexo masculino e a persistência de expectativas de gênero que associam a liderança a características tradicionalmente masculinas. Também foram identificadas estratégias de enfrentamento adotadas pelas participantes, como a construção de redes de apoio, o fortalecimento da autoconfiança, a busca por formação continuada e a ressignificação do papel da liderança como prática colaborativa. Os resultados evidenciaram que, embora a FACE/UnB apresente avanços importantes na ocupação de cargos de chefia por mulheres, ainda há assimetrias significativas na distribuição de poder e no reconhecimento do trabalho feminino em posições decisórias. Conclui-se que o fortalecimento de políticas institucionais de equidade, o incentivo à participação feminina em cargos de gestão e a promoção de ambientes acadêmicos mais inclusivos são medidas essenciais para reduzir desigualdades e favorecer o desenvolvimento pleno das lideranças femininas na universidade.

Palavras-chave: Liderança de mulheres. Docentes universitárias. Gênero e poder.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Nuvem de Palavras do corpus analisado no IRAMUTEQ 29
Figura 2 - Grafo de Similitude do corpus, produzido pelo IRAMUTEQ. 30
Figura 3 – Dendograma da CHD 33
Quadro 1 - Síntese das classes obtidas pela Classificação Hierárquica Descendente (CHD) no IRAMUTEQ. 42

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 8
2. Contextualização 10
3. Formulação do problema 12
4. Objetivo 13
   4.1. OBJETIVO GERAL 13
   4.2. Objetivos Específicos 13
5. Justificativa 14
6. REFERENCIAL TEÓRICO 16
   6.1. Gênero, desigualdades e organizações 16
   6.2. Mulheres no mercado de trabalho e na docência 17
   6.3. Trajetórias profissionais femininas no ambiente acadêmico 17
   6.4. Barreiras enfrentadas por mulheres em cargos de liderança 18
      6.4.1. Teto de vidro 18
      6.4.2. Leaky Pipeline 19
      6.4.3. Estereótipos de gênero 19
      6.4.4. Conciliação trabalho–família 19
      6.4.5. Mulheres na liderança acadêmica 19
      6.4.6. Modelo teórico da pesquisa 20
7. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA 21
   7.1. Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa 21
   7.2. Amostra da pesquisa 23
   7.3. Instrumentos de pesquisa 24
   7.4. Procedimentos éticos 25
   7.5. Procedimentos de coleta e análise de dados 25
8. RESULTADOS E DISCUSSÃO 27
   8.1. Descrição técnica do processamento dos dados no IRAMUTEQ 27
   8.2. Análise global do corpus: frequências lexicais e estruturação semântica 28
      8.2.1. Nuvem de Palavras: termos centrais e relevância semântica 28
      8.2.2. Análise de Similitude: conexões e núcleos de sentido 30
      8.2.3. Síntese interpretativa da análise global 31
   8.3. Análise das Classes da Classificação Hierárquica Descendente (CHD) 32
      8.3.1. Classe 1 – Trajetórias institucionais, percursos de liderança e formas de ingresso em cargos de gestão 33
      8.3.2. Classe 2 – Desafios relacionais, conflitos e legitimação da liderança 36
      8.3.3. Classe 3 – Demandas de trabalho, sobrecarga e responsabilidades administrativas 37
      8.3.4. Classe 4 – Maternidade, ciclo biológico e pressões vinculadas ao gênero 38
      8.3.5. Classe 5 – Trajetória acadêmica, formação e oportunidades de carreira 39
      8.3.6. Classe 6 – Motivação, engajamento e sentidos atribuídos à liderança 40
9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES 44
   9.1. Limitações da pesquisa 44
   9.2. Recomendações e agenda para estudos futuros 44
REFERÊNCIAS 46

1. INTRODUÇÃO

A participação das mulheres em espaços de liderança tem sido amplamente discutida na literatura nacional e internacional, sobretudo em razão da persistência de desigualdades de gênero que limitam o acesso e a permanência feminina em posições de poder (EAGLY; CARLI, 2007; UNESCO, 2025). No campo acadêmico, tais assimetrias também se manifestam, uma vez que, embora as mulheres constituam parcela expressiva do corpo docente nas universidades, seguem sub-representadas em cargos de gestão e direção, como coordenações, chefias de departamento e direção de unidades (NODARI; OLIVEIRA; BARBOSA, 2022). Estudos sobre trajetórias profissionais de mulheres em liderança indicam que fatores institucionais, culturais e estruturais — como estereótipos de gênero, a divisão sexual do trabalho, o "teto de vidro" e a dupla jornada — influenciam o desenvolvimento das carreiras femininas, condicionando oportunidades de ascensão e a forma como essas docentes experienciam o exercício da liderança (BOURDIEU, 1999; UNESCO, 2025; NODARI; OLIVEIRA; BARBOSA, 2022).

Nesse contexto, o presente trabalho analisou as experiências de docentes mulheres da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (FACE/UnB) que exerceram ou exercem cargos de liderança acadêmica. A pesquisa partiu do problema: quais barreiras, desafios e condicionantes marcam a trajetória de docentes mulheres da FACE/UnB no exercício da liderança? A escolha da instituição como recorte empírico permitiu observar dinâmicas específicas de um espaço acadêmico predominantemente masculino em algumas áreas, como Contabilidade e Economia, e onde historicamente a ocupação de cargos de gestão esteve associada a perfis mais alinhados a estereótipos masculinos de liderança.

A pesquisa buscou compreender como essas docentes construíram suas trajetórias profissionais, quais fatores influenciaram seu percurso até a assunção de cargos de gestão e de que maneira questões de gênero impactaram sua atuação. Foram consideradas dimensões como: socialização profissional, relação entre trabalho e vida privada, percepção de estereótipos, desafios institucionais, estratégias de enfrentamento e suporte organizacional — aspectos amplamente discutidos em estudos anteriores sobre liderança feminina no ensino superior (Cipriano, 2024; Marques; Moreira, 2011).

A investigação, de natureza qualitativa, foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas com docentes da FACE/UnB que ocuparam funções como chefias de departamento, coordenações e direções. As entrevistas foram gravadas, transcritas e submetidas à análise de conteúdo categorial, conforme Bardin (2011). A partir desse procedimento, foi possível

identificar padrões, recorrências, percepções e sentidos atribuídos pelas participantes às suas experiências de liderança.

A relevância deste estudo reside na necessidade de ampliar a compreensão sobre os mecanismos que dificultam a presença feminina em cargos de liderança no ensino superior brasileiro, contribuindo para o debate sobre equidade de gênero na gestão universitária e para o fortalecimento de políticas institucionais mais inclusivas. Além disso, ao analisar um caso específico — a FACE/UnB —, o trabalho oferece subsídios para reflexões internas sobre práticas, estruturas e culturas organizacionais que podem influenciar a progressão das docentes.

2. CONTEXTUALIZAÇÃO

A participação de mulheres em cargos de liderança no ensino superior vem ganhando destaque no campo da Administração e dos estudos organizacionais, especialmente devido à persistência de desigualdades históricas de gênero que atravessam as instituições acadêmicas. Diversos estudos mostram que, embora as mulheres representem parcela significativa do corpo docente nas universidades públicas brasileiras, sua presença em cargos de direção, coordenação e chefia permanece desproporcionalmente reduzida (Lima; Braga; Tavares, 2013; Barros; Mourão, 2018). Tal assimetria pode ser compreendida como expressão de processos de segregação vertical e da reprodução de estereótipos que associam a liderança a atributos tradicionalmente masculinos; nessa direção, a teoria da congruência de papéis (*role congruity theory*) sustenta que o preconceito em relação a mulheres líderes decorre da incongruência percebida entre expectativas de gênero e expectativas do papel de liderança (EAGLY; KARAU, 2002).

No âmbito internacional, autoras como Louise Morley (2013) e Marilyn Davidson e Ron Hunt (1994) destacam que universidades, apesar de se apresentarem como espaços meritocráticos, continuam estruturadas por relações de poder que favorecem homens na ocupação de cargos estratégicos. Em contextos latino-americanos, Biroli (2018) reforça que a divisão sexual do trabalho acadêmico, a sobrecarga administrativa e a distribuição desigual de tarefas de cuidado impactam diretamente a trajetória das mulheres, dificultando sua ascensão e permanência em posições de liderança.

No Brasil, pesquisas de Hirata (2014) evidenciam que as desigualdades de gênero possuem raízes estruturais e culturais, manifestando-se tanto nas dinâmicas internas das organizações quanto na expectativa social de conciliação de múltiplas jornadas pelas mulheres. No campo da gestão e, em particular, da carreira acadêmica, a literatura recente utiliza conceitos complementares para explicar a redução progressiva da presença feminina nos níveis superiores: o teto de vidro descreve barreiras invisíveis, porém persistentes, que restringem a ascensão de mulheres a determinados patamares hierárquicos, independentemente de desempenho e qualificações (ZUBARIOGLU, 2024); o efeito tesoura refere-se à inversão da predominância ao longo da trajetória, na medida em que a participação feminina tende a ser maior nas etapas iniciais e decresce à medida que se alcançam posições de maior prestígio e poder decisório (BOFFI; OLIVEIRA-SILVA, 2021); e, por fim, o leaky pipeline metáfora que enfatiza as perdas cumulativas de mulheres em transições sucessivas da carreira, resultando em menor representação nos estratos mais altos e em cargos de liderança (BOFFI; OLIVEIRA-SILVA, 2021; GRESKA, 2023)

No contexto da Universidade de Brasília (UnB) e, particularmente, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE), observa-se a atuação de docentes mulheres em atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão, o que torna o recorte relevante para a análise de desigualdades de gênero no âmbito acadêmico. Dados institucionais do Decanato de Gestão de Pessoas (DGP), com referência em 31/03/2023, indicam que o quadro de professores do magistério superior totaliza 2.608 docentes, dos quais 1.186 são mulheres e 1.422 são homens, evidenciando participação feminina de aproximadamente 45,5% nessa categoria. Contudo, apesar de essa evidência permitir dimensionar a composição de gênero no nível agregado da universidade, ela não apresenta desagregação pública por unidade acadêmica (como a FACE), o que limita a identificação direta da proporção de docentes mulheres especificamente nesse âmbito e reforça a necessidade de estudos focalizados sobre como barreiras institucionais, culturais e sociais influenciam experiências de liderança. Considerando que a FACE é uma unidade formadora de profissionais da gestão pública e privada, o ambiente institucional se mostra especialmente pertinente para examinar tais dinâmicas, inclusive por reunir áreas historicamente associadas a maior masculinização — como Economia e Contabilidade — e, simultaneamente, enfrentar desafios contemporâneos relacionados à equidade de gênero.

Assim, esta pesquisa se insere no debate sobre desigualdades de gênero no ensino superior, buscando compreender como as docentes da FACE/UnB percebem seu percurso de liderança, quais barreiras enfrentam e quais estratégias desenvolvem para se manter e progredir nesses espaços. O estudo também se alinha às recomendações de Vergara (2013) e Gil (1999) sobre a importância de delimitar o campo investigativo e considerar o contexto como elemento central na análise de fenômenos organizacionais, especialmente aqueles relacionados ao poder e às relações de gênero.

3. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A formulação do problema constitui o eixo estruturante de toda pesquisa científica, pois é a partir dele que se delimita o fenômeno a ser investigado e se organizam os esforços analíticos para a sua compreensão. Conforme ressalta Vergara (2013), a pesquisa nasce de uma situação percebida como problemática, isto é, de uma incongruência entre aquilo que se observa na realidade e o que se espera segundo teorias, modelos ou conhecimentos prévios. Essa discrepância — chamada por Gil (2002) de "defasagem cognitiva" — é o que demanda explicação e, portanto, origina o problema científico.

No caso desta pesquisa, a problemática emerge da sub-representação de mulheres docentes em posições de liderança universitária, especialmente em unidades acadêmicas tradicionalmente reconhecidas como masculinizadas, como a Administração, a Economia e a Contabilidade. Apesar do avanço educacional feminino e do significativo número de docentes mulheres na UnB e na FACE, observa-se que sua presença em cargos de gestão acadêmica — coordenações, chefias de departamento e direção de unidade — continua reduzida. Essa diferença entre o "esperado" (maior participação feminina na liderança) e o "observado" (baixa ocupação de cargos por mulheres) configura a situação problemática.

Após explicitar a situação problemática e seu contexto, torna-se necessário converter essa inquietação investigativa em uma pergunta de partida clara, como recomendam Quivy e Campenhoudt (2013). A precisão da pergunta permite orientar a coleta de dados e evitar interpretações ambíguas do fenômeno em estudo. Considerando o objetivo desta pesquisa — compreender os desafios enfrentados por docentes mulheres da FACE/UnB no exercício da liderança — a questão de investigação formulada é a seguinte:

Como docentes mulheres da FACE/UnB percebem e vivenciam as barreiras institucionais, sociais e culturais no acesso e no exercício de cargos de liderança acadêmica?

Essa pergunta expressa, de forma clara e direta, o foco da investigação e estabelece o marco conceitual que guiará a análise empírica.

4. OBJETIVO

4.1. OBJETIVO GERAL

Identificar as barreiras institucionais, sociais e culturais enfrentadas por docentes mulheres da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE/UnB) no exercício de cargos de liderança, descrevendo suas trajetórias profissionais e analisando como estereótipos de gênero influenciam suas experiências em posições de gestão acadêmica.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos foram definidos com base na revisão da literatura, no problema de pesquisa e no objetivo geral descrito anteriormente, constituindo-se como ações necessárias para compreender as experiências de liderança de docentes mulheres na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (FACE/UnB).

1. Examinar as trajetórias profissionais que culminaram no acesso a cargos de gestão acadêmica (chefias, coordenações e direção), considerando fatores individuais, institucionais e estruturais.
2. Identificar as barreiras institucionais, sociais e culturais enfrentadas pelas docentes no exercício da liderança acadêmica.
3. Investigar como os estereótipos de gênero influenciaram a experiência de liderança, as relações de poder e a percepção de legitimidade das docentes líderes.
4. Explorar as estratégias de enfrentamento e resistência adotadas pelas docentes para lidar com os desafios encontrados na gestão acadêmica.

5. JUSTIFICATIVA

A escolha por investigar as experiências de docentes mulheres em cargos de liderança na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (FACE/UnB) fundamenta-se em razões teóricas, científicas e práticas que evidenciam a relevância do tema no campo dos estudos organizacionais, da sociologia do trabalho e da gestão universitária.

Do ponto de vista teórico-científico, a literatura recente tem indicado que as desigualdades de gênero no ensino superior permanecem relevantes e se expressam, sobretudo, na sub-representação feminina em posições de maior poder decisório. No Brasil, embora as mulheres sejam maioria entre matrículas e ingressantes na educação superior, elas ainda não correspondem à maioria do corpo docente: o Censo da Educação Superior 2023 registrou 157.680 professoras (47,6%) em um total de 331.326 docentes (INEP, 2025). Quando se observam os cargos de cúpula nas instituições federais, o desequilíbrio torna-se ainda mais visível: levantamento divulgado pela ANDIFES aponta a existência de 20 reitoras e 36 vice-reitoras à frente de 69 universidades federais e dois Centros Federais de Educação Tecnológica, evidenciando que a ocupação feminina no topo da gestão universitária permanece limitada (ANDIFES, 2024).

Em termos analíticos, tais evidências dialogam com discussões contemporâneas sobre segregação vertical e barreiras invisíveis na progressão de carreira, amplamente sintetizadas por revisões internacionais que identificam a persistência de obstáculos estruturais à liderança feminina no ambiente universitário (MEZA-MEJIA; VILLARREAL-GARCÍA; ORTEGA-BARBA, 2023). Além disso, observa-se uma lacuna de produção acadêmica sobre o tema no contexto brasileiro: uma revisão sistemática publicada em periódico nacional selecionou 20 artigos entre 2016 e 2020 sobre liderança feminina no campo do trabalho, sinalizando um corpo de evidências ainda restrito e concentrado em determinados recortes organizacionais (SILVA, 2020). De modo convergente, estudos de recorte institucional no campo da gestão universitária têm explicitado a existência de lacuna de pesquisas voltadas a explicar a sub-representação feminina e a compreender, em profundidade, as experiências de mulheres e homens que alcançam posições gerenciais em universidades federais (SOARES JÚNIOR, 2024).

No plano prático e institucional, a pesquisa justifica-se pela relevância da Universidade de Brasília (UnB) como instituição pública de referência nacional, reconhecida por indicadores oficiais de qualidade e por desempenho consistente em rankings internacionais. No âmbito regulatório brasileiro, a UnB obteve nota máxima (conceito 5) no Índice Geral de Cursos (IGC), conforme resultados divulgados pelo Inep, evidenciando padrão elevado de qualidade

institucional. m paralelo, no cenário latino-americano, a UnB figura entre as universidades mais bem posicionadas da região — mantendo, por exemplo, a 25ª colocação no QS Latin America & The Caribbean University Rankings 2025 e situando-se entre as instituições de maior destaque regional. Esse contexto de excelência institucional se articula à pertinência da FACE como lócus empírico, uma vez que os cursos vinculados à unidade apresentam conceitos elevados em avaliações de cursos do Inep/MEC, a exemplo de Administração (conceito de curso 5; CPC 4), Ciências Contábeis (conceito de curso 5; CPC 4), Ciências Econômicas (conceito de curso 5; CPC 4) e Gestão de Políticas Públicas (CPC 4), reforçando a relevância de investigar, nesse ambiente acadêmico altamente qualificado, como se configuram (e se reproduzem) barreiras institucionais e culturais para a liderança de mulheres. Ademais, ao dialogar com compromissos contemporâneos de equidade no ensino superior, o estudo se alinha às metas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, especialmente o ODS 5 (Igualdade de Gênero) e o ODS 4 (Educação de Qualidade), ao buscar evidências aplicáveis à formulação de ações institucionais de promoção de igualdade de oportunidades em espaços de gestão acadêmica.

Sob uma perspectiva social e política, compreender a liderança feminina na academia tem impacto direto na discussão mais ampla sobre participação de mulheres em posições estratégicas no setor público. A universidade, como espaço de formação, produção de conhecimento e tomada de decisão, influencia práticas, discursos e valores que se reproduzem na sociedade. Assim, ao analisar as experiências das docentes líderes, esta pesquisa contribui para desnaturalizar desigualdades de gênero, ampliando debates sobre equidade, reconhecimento e representatividade.

Por fim, a justificativa reforça que o estudo não busca antecipar conclusões sobre o problema investigado, mas sim evidenciar a pertinência científica e social de compreender como docentes mulheres vivenciam o exercício da liderança na FACE/UnB, quais barreiras enfrentam e de que forma os estereótipos de gênero moldam suas trajetórias. O aprofundamento desse tema oferece subsídios relevantes para gestores, pesquisadores e formuladores de políticas institucionais, contribuindo para o fortalecimento de ambientes organizacionais mais diversos, democráticos e sensíveis às dinâmicas de gênero.

6. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente capítulo apresenta o referencial teórico que fundamenta a análise das barreiras enfrentadas por docentes mulheres da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas da Universidade de Brasília (FACE/UnB) no exercício da liderança.

Inicialmente, discute-se a construção social do gênero e sua relação com as desigualdades estruturais presentes no mundo do trabalho, com ênfase nas dinâmicas que configuram as organizações com ambientes sensíveis ao gênero.

Em seguida, são abordadas as especificidades da trajetória profissional feminina no ensino superior, destacando elementos que influenciam o acesso e a permanência de mulheres em posições de poder acadêmico.

Posteriormente, examinam-se as principais teorias e estudos sobre liderança feminina, bem como os obstáculos mais recorrentes identificados pela literatura — como o teto de vidro, o *leaky pipeline*, os estereótipos de gênero, e as dificuldades de conciliação entre trabalho e vida familiar.

A partir desse conjunto de discussões, constrói-se a base conceitual que orienta a interpretação dos achados empíricos desta pesquisa, permitindo compreender de que forma fatores individuais, institucionais e socioculturais influenciam a experiência de liderança das docentes da FACE/UnB.

6.1. GÊNERO, DESIGUALDADES E ORGANIZAÇÕES

A compreensão da presença e da participação de mulheres em cargos de liderança exige, primeiramente, o entendimento de gênero como uma construção social, cultural e histórica. Scott (1995) conceitua gênero como um elemento constitutivo de relações sociais baseadas em diferenças percebidas entre os sexos, reforçando que tais diferenças não são naturais, mas produzidas por discursos, práticas e instituições. Butler (1990) aprofunda essa concepção ao defender que gênero é performativo, ou seja, é reiterado por normas sociais que prescrevem comportamentos adequados para mulheres e homens.

No campo das organizações, Joan Acker (1990) demonstra que estruturas institucionais são marcadamente de gênero, pois produzem e perpetuam desigualdades por meio de práticas aparentemente neutras. Seu conceito de “gendered organizations” ou organizações generificadas” (Acker, 1990) é central para compreender como universidades — frequentemente

imaginadas como espaços democráticos — reproduzem hierarquias e padrões de dominação. Connell (2002) complementa ao argumentar que a ordem de gênero se manifesta em múltiplos níveis: estrutural, relacional e simbólico, influenciando profundamente trajetórias profissionais. Essas teorias permitem situar a problemática investigada: mesmo quando as mulheres ampliam sua presença numérica no ensino superior, persistem assimetrias na ocupação de posições de poder, como coordenações, chefias e direções.

6.2. MULHERES NO MERCADO DE TRABALHO E NA DOCÊNCIA

A literatura sobre mercado de trabalho aponta um padrão persistente de segregações horizontal e vertical (Blackburn, Browne e Brooks, 2001). A segregação horizontal refere-se à concentração de mulheres em determinadas áreas consideradas "femininas", enquanto a segregação vertical representa a menor presença feminina nos níveis mais altos das hierarquias organizacionais.

No Brasil, embora tenha havido ampliação da participação feminina no mundo do trabalho, a desigualdade permanece acentuada, especialmente na distribuição de tarefas e na progressão profissional. No campo da educação, observa-se a chamada "feminização da docência", fenômeno em que a maior presença de mulheres ocorre sobretudo nos níveis iniciais da carreira (Machado; Bianchetti, 2011). No entanto, a feminização não se traduz automaticamente em liderança, dado que as estruturas de poder permanecem amplamente masculinizadas.

Mesmo em universidades públicas, estudos apontam que a presença feminina em cargos decisórios é significativamente menor (Lima; Braga; Tavares, 2013), o que dialoga diretamente com o cenário da FACE/UnB, onde, apesar da representatividade feminina no corpo docente, há sub-representação em funções de gestão.

6.3. TRAJETÓRIAS PROFISSIONAIS FEMININAS NO AMBIENTE ACADÊMICO

Trajetórias profissionais são influenciadas por fatores individuais, institucionais e socioculturais. No caso de mulheres docentes, esses fatores se intensificam pela sobreposição de papéis, pela exigência por produtividade acadêmica e pelas expectativas de disponibilidade integral para atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Diversos estudos brasileiros indicam que mulheres enfrentam barreiras adicionais na carreira universitária, como falta de reconhecimento, menor participação em redes de pesquisa e menor acesso a oportunidades de internacionalização. A maternidade, em particular, é descrita

como um divisor de águas, produzindo atrasos na progressão e desafios na conciliação entre vida pessoal e exigências institucionais.

Os achados de Alves de Souza, Porto e Ayres da Silva (2022) corroboram tais dinâmicas, identificando que executivas brasileiras relataram dificuldades relacionadas à dupla jornada, discriminação e ausência de mentoria — fatores que também se aplicam à liderança acadêmica. A liderança é tradicionalmente entendida como um processo de influência e direção de pessoas para o alcance de objetivos comuns (Yukl, 2013). Para Vroom e Jago (2007), trata-se de um fenômeno contextual, influenciado pelas características do líder, dos seguidores e da situação. Eagly e Carli (2007) criticam as concepções clássicas de liderança por estarem historicamente associadas a atributos tidos como masculinos — assertividade, racionalidade e controle —, o que dificulta a aceitação de mulheres em posições hierárquicas. Rosener (1990) argumenta que estilos de liderança geralmente atribuídos às mulheres, como liderança transformacional, colaborativa e orientada para o desenvolvimento de equipes, são eficazes, mas nem sempre reconhecidos como legítimos em ambientes organizacionais tradicionais.

Estudos recentes reforçam que mulheres tendem a adotar práticas de liderança mais inclusivas, participativas e orientadas para o coletivo, características valorizadas em ambientes acadêmicos contemporâneos (Carvalho, 2023; Cipriano, 2024). O trabalho de Cipriano, em particular, destaca que mulheres valorizam processos participativos, comunicação clara e valorização de pessoas como elementos centrais de sua prática de liderança.

6.4. BARREIRAS ENFRENTADAS POR MULHERES EM CARGOS DE LIDERANÇA

A literatura apresenta diversos conceitos que explicam a sub-representação das mulheres em posições de poder. Entre os mais relevantes para o campo acadêmico estão:

6.4.1. Teto de vidro

O teto de vidro é uma barreira invisível, porém estrutural, que impede a ascensão de mulheres a cargos de maior prestígio, mesmo quando possuem qualificação equivalente à dos homens (Morrison; Von Glinow, 1990). Esse fenômeno se manifesta por meio de práticas institucionais, critérios subjetivos de promoção e vieses inconscientes que favorecem homens.

O estudo de Souza *et al*. (2022) mostra que o teto de vidro continua presente nas organizações brasileiras, especialmente na percepção de que mulheres com filhos teriam menor disponibilidade, sendo penalizadas na disputa por cargos de alta responsabilidade.

6.4.2. Leaky Pipeline

O *leaky pipeline* descreve o processo de "evaporação" feminina ao longo da carreira acadêmica: embora as mulheres ingressem em grande número na graduação e pós-graduação, tornam-se minoria nos níveis mais elevados (Boffi; Oliveira-Silva, 2021). Tal fenômeno ocorre em razão de: sobrecarga doméstica; falta de apoio institucional; ausência de modelos femininos; insatisfação com ambientes hostis.

6.4.3. Estereótipos de gênero

Eagly, Wood e Diekman (2000) demonstram que mulheres são associadas a características comunais (cuidado, gentileza), enquanto homens são vistos como agentes (assertividade, racionalidade). Quando mulheres ocupam cargos de liderança, frequentemente sofrem avaliações mais rigorosas, pois sua presença em posições de poder contradiz expectativas sociais. Esse conflito contribui para a percepção de inadequação e para maior necessidade de comprovação contínua em ambientes acadêmicos.

6.4.4. Conciliação trabalho–família

A literatura é consensual em afirmar que a divisão desigual de responsabilidades domésticas continua sendo uma das principais barreiras à carreira feminina (Hirata, 2015). O estudo de Alves de Souza *et al*. (2022) identifica que mulheres líderes relatam culpa, pressão social e sobrecarga emocional associadas à maternidade, fatores que repercutem diretamente na trajetória profissional.

No campo acadêmico, essa tensão se intensifica pela exigência de produtividade contínua, participação em comissões, orientação de alunos e disponibilidade para gestão — tarefas frequentemente acumuladas com cuidados familiares.

6.4.5. Mulheres na liderança acadêmica

A liderança acadêmica envolve atividades de coordenação de cursos, chefia de departamentos, direção de unidades e participação em conselhos deliberativos. Pesquisas indicam que,

mesmo em áreas onde as mulheres são maioria, suas chances de assumir esses cargos são menores (Paula, 2014).

Lima, Braga e Tavares (2015) identificam três desafios principais para a liderança feminina em universidades:

a) viés de escolha — homens são mais lembrados para posições de prestígio;
b) ambientes hostis — competitividade e cultura política masculina;
c) escassez de referências femininas na gestão acadêmica.

Esses fatores se aproximam do contexto da FACE/UnB, onde as docentes assumem múltiplas funções, mas sua presença em cargos de comando permanece inferior à masculina.

6.4.6. Modelo teórico da pesquisa

Com base na literatura discutida, o modelo teórico adotado nesta pesquisa organiza-se em quatro dimensões analíticas inter-relacionadas. A primeira é a *dimensão individual*, que abrange elementos ligados à trajetória acadêmica das docentes, ao estilo de liderança adotado, aos níveis de autoconfiança e à percepção de legitimidade no exercício de cargos de gestão.

A segunda é a *dimensão institucional*, que considera a cultura organizacional da universidade, os critérios formais e informais de promoção e reconhecimento, as políticas de apoio existentes — como mentorias, licenças e ações de desenvolvimento –, bem como a distribuição das responsabilidades administrativas entre docentes.

A terceira é a *dimensão sociocultural*, que envolve fatores como estereótipos de gênero, desigualdades decorrentes da dupla jornada, pressões sociais relacionadas à maternidade e expectativas quanto à disponibilidade integral para o trabalho.

Por fim, a *dimensão das barreiras específicas* contempla fenômenos amplamente discutidos na literatura, tais como o teto de vidro e o *leaky pipeline*, situações de discriminação, a falta de representatividade feminina em espaços de poder e a ausência de mentoras que apoiem o desenvolvimento das mulheres na carreira acadêmica.

A integração dessas quatro dimensões forma o arcabouço teórico que sustenta a análise das trajetórias de liderança das docentes da FACE/UnB, servindo como referência central para a interpretação dos achados empíricos.

7. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo descreve, de forma detalhada, os procedimentos adotados para a operacionalização da pesquisa empírica, contemplando o tipo e a abordagem metodológica do estudo, a caracterização da organização e do campo empírico, a definição da população e da amostra, os instrumentos de coleta utilizados e os procedimentos de análise dos dados. Essa estrutura segue as orientações metodológicas clássicas da pesquisa qualitativa em Ciências Sociais (Quivy; Campenhoudt, 2013; Flick, 2009; Bardin, 2011), assegurando rigor científico e alinhamento com os objetivos da investigação.

7.1. TIPOLOGIA E DESCRIÇÃO GERAL DOS MÉTODOS DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva, uma vez que busca, simultaneamente, aprofundar a compreensão sobre um fenômeno ainda pouco investigado no contexto específico da FACE/UnB e descrever, de forma sistemática, as percepções, trajetórias e barreiras vivenciadas por docentes mulheres em posições de liderança acadêmica.

A abordagem adotada é a qualitativa, adequada para estudos que examinam significados, experiências, interpretações e construções simbólicas relacionadas ao exercício da liderança e às condições institucionais que moldam a atuação das participantes. Esse enfoque permite captar nuances das narrativas, relações de poder, dimensões subjetivas e elementos socioculturais que não poderiam ser apreendidos por métodos quantitativos.

Os dados utilizados são primários, produzidos diretamente no campo empírico por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com docentes mulheres que ocupam ou ocuparam cargos de gestão na FACE/UnB. As entrevistas foram gravadas, transcritas integralmente e constituem o *corpus* central da análise. Complementarmente, foram consultados documentos institucionais públicos da UnB, utilizados apenas para contextualização do ambiente organizacional, sem caráter analítico central.

A análise dos dados foi conduzida com base na análise de conteúdo temática, técnica que possibilita organizar e interpretar as falas das participantes de maneira sistemática, favorecendo a identificação de categorias relacionadas às barreiras institucionais, sociais e culturais, aos estereótipos de gênero e às estratégias de enfrentamento adotadas pelas docentes.

O objeto deste estudo é a Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE) da Universidade de Brasília (UnB), unidade acadêmica que atua no ensino, na pesquisa, na extensão e na gestão administrativa em quatro grandes áreas:

Administração, Ciências Contábeis, Ciências Econômicas e Gestão de Políticas Públicas. A FACE integra a estrutura organizacional da UnB desde sua expansão e consolidação nas décadas seguintes à fundação da Universidade, em 1962, e desempenha papel estratégico na formação de profissionais para os setores público e privado.

A unidade é composta por quatro departamentos acadêmicos — Departamento de Administração (ADM), Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA), Departamento de Economia (ECO) e Departamento de Gestão de Políticas Públicas (GPP) — além das coordenações de cursos de graduação, programas de pós-graduação stricto sensu e coordenações ligadas à extensão, monitoria, estágios, laboratórios e comissões institucionais. A estrutura organizacional também inclui a Direção da Faculdade, composta por Diretor(a) e Vice-Diretor(a), eleitos pela comunidade acadêmica.

Em termos de atuação, a FACE oferta cursos de graduação consolidados nacionalmente e programas de pós-graduação avaliados pela CAPES, além de manter grupos de pesquisa, laboratórios, núcleos de inovação e iniciativas de extensão universitária que interagem com governos, organizações sociais e o setor produtivo. A faculdade é reconhecida pela diversidade de suas linhas de pesquisa e pela produção acadêmica de seus docentes, que contribuem para temas como políticas públicas, gestão organizacional, economia aplicada, finanças, mercado de trabalho, inovação e governança.

O corpo docente da unidade é constituído por professoras e professores em regime de dedicação exclusiva ou parcial, com titulação predominantemente de doutorado. Além das atividades de ensino e pesquisa, muitos docentes assumem cargos administrativos e funções de liderança, tais como chefias de departamento, coordenações de curso e direção da unidade, funções estas que demandam competências de gestão, articulação institucional, tomada de decisão e liderança acadêmica.

No contexto deste estudo, o foco recai especificamente sobre as docentes mulheres que ocupam ou ocuparam cargos formais de liderança institucional na FACE, considerando que essas posições envolvem responsabilidades estratégicas e influenciam diretamente os processos acadêmicos, administrativos e políticos da unidade. A análise dessas experiências permite compreender como dinâmicas institucionais, fatores socioculturais e estereótipos de gênero moldam a trajetória dessas lideranças femininas no ensino superior público.

7.2. AMOSTRA DA PESQUISA

Os participantes deste estudo foram docentes mulheres da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas (FACE/UnB) que ocupam ou ocuparam cargos formais de liderança acadêmica, tais como chefias de departamento, coordenações de curso, coordenações de programas e direção da unidade. Optou-se por esse grupo em razão de sua relevância para os objetivos da pesquisa, uma vez que são profissionais que vivenciaram diretamente os processos de tomada de decisão e as dinâmicas institucionais de poder no ambiente universitário.

A seleção das participantes ocorreu por meio de amostragem intencional por critérios, estratégia adequada a estudos qualitativos que buscam aprofundar a compreensão de experiências específicas. Foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: a) identificar-se como mulher; b) ser docente da FACE/UnB, com vínculo efetivo ou em dedicação exclusiva ou tempo parcial; c) ter exercido ou estar exercendo cargo de liderança acadêmica; d) aceitar voluntariamente participar da pesquisa.

O número final de participantes foi definido com base no princípio da saturação teórica, segundo o qual a coleta é encerrada quando as entrevistas deixam de trazer novos elementos relevantes para as categorias analíticas. Esse procedimento assegura robustez interpretativa, em consonância com recomendações metodológicas para estudos qualitativos.

As participantes apresentavam perfis diversos, tanto em relação ao tempo de atuação acadêmica quanto às áreas de formação, aos departamentos de origem, aos tipos de cargos exercidos e às experiências prévias de liderança. Essa heterogeneidade incluiu docentes em início de carreira e professoras com trajetórias consolidadas, distribuídas entre diferentes áreas da FACE, e com vivências distintas em cargos como coordenação, chefia e direção. Também se observaram diferenças quanto à faixa etária e ao percurso acadêmico, aspectos que contribuíram para um conjunto de narrativas variado e abrangente.

A heterogeneidade do grupo de participantes foi intencional, pois permite captar múltiplas perspectivas sobre a liderança feminina em uma mesma unidade acadêmica. A pesquisa contou com seis entrevistadas, todas docentes efetivas e doutoras, com tempo de atuação na UnB variando entre oito e quinze anos. Quanto à vinculação institucional, participaram docentes de diferentes departamentos da FACE/UnB, com representação de Administração, Contabilidade e Atuária (CCA) e Gestão de Políticas Públicas (GPP), o que contribui para abarcar distintas dinâmicas organizacionais e culturas departamentais.

7.3. INSTRUMENTOS DE PESQUISA

O instrumento utilizado na pesquisa consistiu em um roteiro de entrevista semiestruturada, elaborado com base nos objetivos do estudo e no referencial teórico sobre liderança feminina, estereótipos de gênero, barreiras institucionais e trajetórias profissionais no ensino superior. O roteiro foi estruturado de forma gradual, iniciando-se por perguntas de contextualização relativas à trajetória acadêmica e profissional das participantes, avançando para questões sobre o ingresso e o exercício de funções de liderança, e, posteriormente, para perguntas que exploravam percepções sobre desigualdades de gênero, desafios enfrentados e estratégias de enfrentamento desenvolvidas no contexto institucional. A ordem das perguntas seguiu uma lógica que facilitou a construção de um ambiente de confiança, permitindo que as docentes pudessem narrar suas experiências de forma livre e aprofundada.

O processo de construção do roteiro baseou-se em três etapas complementares. Na primeira etapa, realizou-se um levantamento das categorias analíticas presentes na literatura, especialmente estudos que abordam o teto de vidro, o *leaky pipeline* e os desafios da liderança feminina em instituições acadêmicas. Essas categorias orientaram a definição das dimensões temáticas do instrumento. Na segunda etapa, procedeu-se à organização dessas dimensões em perguntas abertas, de modo a possibilitar respostas narrativas, alinhadas à natureza compreensiva da pesquisa qualitativa. Na terceira etapa, efetuou-se uma validação semântica e teórica do instrumento: o roteiro foi revisado quanto à clareza das formulações, ausência de vieses de indução e adequação terminológica, garantindo que as perguntas fossem compreensíveis, não ambíguas e coerentes com os objetivos da investigação. Essa validação não teve caráter estatístico, uma vez que, em estudos qualitativos, a preocupação central recai sobre a qualidade interpretativa e não sobre propriedades psicométricas.

O roteiro também passou por uma verificação de pertinência junto à orientadora da pesquisa, que avaliou a consistência das perguntas, sua relevância para os objetivos do estudo e a adequação ética e procedimental para utilização com docentes em cargos de liderança. Ajustes foram realizados após essa revisão, resultando em um instrumento final mais claro, sensível às especificidades do campo empírico e ampliado em termos de potencial interpretativo.

As entrevistas foram conduzidas de forma individual, com gravação em áudio mediante consentimento prévio das participantes, o que possibilitou a transcrição integral e posterior análise qualitativa do material. Após a organização do *corpus* textual, os dados foram submetidos também ao software IRAMUTEQ, utilizado como ferramenta complementar para tratamento lexical e apoio à análise de conteúdo. O software possibilitou a realização de Classificação

Hierárquica Descendente (CHD), nuvem de palavra e a análise de similitude, além de estatísticas descritivas de frequência de termos e categorização lexical, contribuindo para a identificação de regularidades e padrões discursivos nas narrativas das participantes. A Classificação Hierárquica Descendente (CHD) consiste em uma técnica de análise lexical que organiza segmentos de texto em classes relativamente homogêneas a partir da distribuição do vocabulário, permitindo identificar conjuntos lexicais contrastantes e orientar a interpretação dos núcleos temáticos predominantes no corpus. A nuvem de palavras, por sua vez, é um recurso de visualização descritiva baseado na frequência de termos, utilizado com finalidade exploratória para evidenciar os vocábulos mais recorrentes nas entrevistas, sem substituir a análise interpretativa. Por fim, a análise de similitude baseia-se nas relações de coocorrência entre palavras e permite representar graficamente conexões entre termos, evidenciando núcleos de sentido e associações semânticas relevantes no discurso. Os resultados dessas técnicas foram utilizados como suporte ao processo analítico, articulando-se à análise de conteúdo conduzida pela pesquisadora, de modo a fortalecer a transparência e a rastreabilidade interpretativa dos achados.

7.4. PROCEDIMENTOS ÉTICOS

A pesquisa foi conduzida em estrita conformidade com os princípios éticos aplicáveis às Ciências Humanas e Sociais, conforme estabelece a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. A participação das docentes ocorreu somente após a leitura, esclarecimento de dúvidas e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), no qual foram apresentados os objetivos do estudo, sua metodologia, possíveis riscos e benefícios, além dos direitos de recusa ou desistência a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

O anonimato e a confidencialidade das participantes foram integralmente assegurados. As entrevistas foram identificadas apenas por códigos numéricos e nenhuma informação pessoal ou institucional que pudesse levar à identificação das docentes foi divulgada. A pesquisa seguiu, adicionalmente, os princípios do Código de Ética do Conselho Federal de Administração (CFA), especialmente no que concerne ao tratamento responsável, transparente e íntegro das informações.

7.5. PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A coleta de dados foi realizada após a aprovação do projeto pela orientadora e mediante aceite das participantes, seguindo os princípios éticos previstos para pesquisas nas Ciências

Humanas e Sociais. As entrevistas foram conduzidas entre os meses de outubro e novembro de 2025, de forma individual, presencial e remota e conforme a disponibilidade de cada docente.

A pesquisadora foi a responsável por todas as etapas da coleta, incluindo o primeiro contato com as participantes, o envio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), o agendamento das entrevistas e a condução das conversas. Os convites iniciais foram enviados por e-mail institucional e, complementarmente, por mensagens via aplicativo WhatsApp, com o objetivo de ampliar o alcance e facilitar a comunicação.

As entrevistas foram gravadas em áudio com autorização prévia das participantes, o que permitiu a posterior transcrição integral do material. As transcrições foram organizadas em arquivos eletrônicos no formato .txt e revisadas para garantir fidedignidade às falas. Após essa etapa, iniciou-se o processo de migração do *corpus* textual para análise assistida por computador. Todos os arquivos foram padronizados conforme as exigências do IRAMUTEQ, software utilizado nesta pesquisa como ferramenta complementar para exploração e tratamento lexical dos dados.

A preparação dos dados envolveu a unificação das transcrições em um único *corpus*, a normalização de caracteres e a identificação das entrevistas por meio de marcadores textuais. Após essa formatação, o *corpus* foi importado para o IRAMUTEQ, permitindo a realização de análises lexicais, tais como estatística de frequência de palavras, nuvem de palavras e segmentação do texto em unidades de contexto. Essas análises auxiliaram na identificação de recorrências discursivas, temas emergentes e padrões linguísticos que complementaram o processo interpretativo da pesquisa.

A análise interpretativa dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011). Embora não haja, em pesquisas qualitativas, a definição de variáveis dependentes e independentes, o estudo trabalhou com categorias analíticas, previamente definidas a partir da literatura e posteriormente refinadas durante a leitura do *corpus*. As categorias incluíram, por exemplo, trajetórias profissionais, experiências de liderança, barreiras institucionais, estereótipos de gênero e estratégias de enfrentamento. A articulação entre as análises lexicais produzidas pelo software e a interpretação de conteúdo permitiu aprofundar a compreensão das narrativas e fortalecer a consistência analítica dos resultados.

Por tratar-se de um estudo qualitativo, não foram aplicados testes estatísticos de pressupostos, uma vez que esse tipo de procedimento é próprio de análises quantitativas. O rigor metodológico foi assegurado por meio da triangulação entre: (a) leitura aprofundada das transcrições; (b) análise temática interpretativa; e (c) apoio lexical fornecido pelo IRAMUTEQ, garantindo robustez, coerência interna e validade interpretativa ao processo analítico.

8. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A apresentação dos resultados desta pesquisa segue a lógica das investigações científicas que valorizam não apenas as conclusões obtidas, mas sobretudo os caminhos percorridos para alcançá-las. Nas ciências humanas e sociais, o conhecimento não se sustenta apenas pela exposição de achados, mas pela explicitação das mediações analíticas, das interpretações construídas e das relações estabelecidas entre evidências empíricas e referencial teórico. Assim, este capítulo dedica-se a apresentar os resultados originados das entrevistas e processados pelo software IRAMUTEQ, descrevendo de forma detalhada como os dados foram organizados, categorizados e interpretados.

Inicialmente, são expostos os procedimentos de análise lexical, destacando-se a estruturação do *corpus*, a formação das classes e os principais elementos que emergiram das técnicas de Classificação Hierárquica Descendente, nuvem de palavras e análise de similitude. Em seguida, cada classe é analisada em profundidade, articulando-se os discursos das participantes com os conceitos e autores tratados no referencial teórico. Dessa forma, busca-se demonstrar como as falas das docentes permitem compreender as barreiras enfrentadas por mulheres em posições de liderança acadêmica, indicando não apenas o que disseram, mas porque e como tais discursos expressam dinâmicas institucionais, sociais e culturais mais amplas.

Por fim, a discussão amplia os resultados, propondo interpretações que relacionam as evidências empíricas às teorias de gênero, liderança e carreira acadêmica. Com isso, este capítulo apresenta não apenas uma descrição dos fenômenos observados, mas também o percurso argumentativo que sustenta a compreensão analítica da realidade investigada.

8.1. DESCRIÇÃO TÉCNICA DO PROCESSAMENTO DOS DADOS NO IRAMUTEQ

Conforme descrito no capítulo de método, o corpus textual desta pesquisa, composto por seis entrevistas com docentes mulheres da FACE/UnB, foi processado no IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires), software amplamente utilizado para apoio ao tratamento lexical e à análise de material qualitativo (CAMARGO; JUSTO, 2013)

Para fins de caracterização técnica do corpus final utilizado no processamento, registra-se que o arquivo consolidado apresentou 16.525 ocorrências lexicais, 2.570 formas distintas e 1.376 hapax (formas com apenas uma ocorrência), considerando a contagem lexical realizada

a partir do corpus final. Ressalta-se que tais indicadores são descritivos e podem variar conforme regras de tokenização e normalização aplicadas pelo software no processamento.

A partir da Classificação Hierárquica Descendente (CHD), o material foi organizado em seis classes lexicais, representadas no dendrograma (Figura 3), com a seguinte distribuição: Classe 5 (21,9%), Classe 1 (19,9%), Classe 3 (19,6%), Classe 2 (14,2%), Classe 4 (12,4%) e Classe 6 (11,9%). Esses resultados orientam a apresentação e a interpretação das classes na seção 8.3, em articulação com o referencial teórico e com as evidências empíricas.

Complementarmente, os outputs gráficos do processamento lexical — nuvem de palavras e análise de similitude — são apresentados nas Figuras 1 e 2, oferecendo uma visão de frequência relativa de termos e de estruturas de coocorrência que sustentam a leitura global do corpus, aprofundada na seção 8.2, e a discussão subsequente dos resultados.

Assim, o processamento no IRAMUTEQ forneceu uma base sistemática e robusta para a interpretação das evidências empíricas. Na próxima seção, as classes identificadas serão analisadas individualmente, articulando os resultados com o referencial teórico e com a pergunta de pesquisa, de modo a compreender como as docentes vivenciam e significam sua atuação em cargos de liderança.

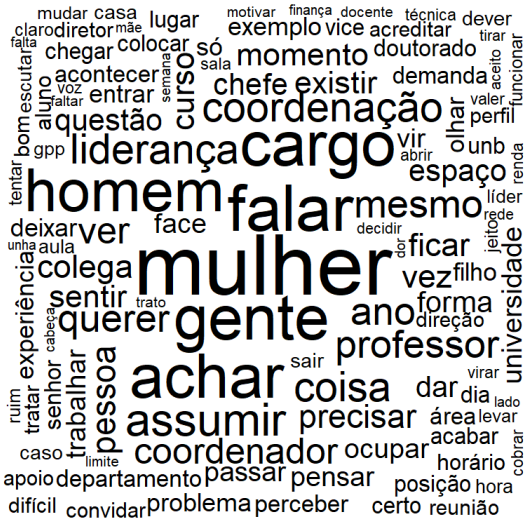
8.2. ANÁLISE GLOBAL DO CORPUS: FREQUÊNCIAS LEXICAIS E ESTRUTURAÇÃO SEMÂNTICA

A análise global do *corpus* possibilitada pelo IRAMUTEQ fornece uma visão abrangente das palavras, temas e associações que estruturam o discurso das docentes entrevistadas. Essa etapa é fundamental para compreender como o conjunto das narrativas se organiza antes de avançar para a interpretação detalhada das classes lexicais. A articulação entre Nuvem de Palavras e Análise de Similitude oferece uma perspectiva macro do material, evidenciando tanto os termos mais frequentes quanto as conexões que se estabelecem entre eles no interior do discurso.

8.2.1. Nuvem de Palavras: termos centrais e relevância semântica

A Nuvem de Palavras gerada pelo software destaca a frequência relativa dos termos mais recorrentes no *corpus*. Observa-se que palavras como “mulher”, “homem”, “cargo”, “coordenação”, “liderança”, “assumir”, “trabalho”, “professor”, “vida”, “cuidado”, “curso” e “tempo” emergem com grande centralidade.

Figura 1 - Nuvem de Palavras do corpus analisado no IRAMUTEQ



Fonte: Análises do software Iramuteq

A predominância desses termos evidencia a concentração das falas em três eixos interpretativos principais:

a) A centralidade do gênero na experiência de liderança

A recorrência das palavras “mulher” e “homem” reflete a comparação constante entre os percursos, expectativas e avaliações dirigidas a cada gênero no contexto acadêmico. As docentes mobilizam essas categorias de modo reiterado para significar desigualdades, assim como para expressar percepções sobre legitimidade, reconhecimento e carga de trabalho. A presença simultânea e frequente desses termos indica que o gênero estrutura o modo como as docentes interpretam tanto sua trajetória quanto o ambiente institucional.

b) A dimensão institucional da carreira acadêmica

Termos como “cargo”, “coordenação”, “curso”, “chefia”, “professores”, “universidade” e “departamento” apontam para a forte ancoragem do discurso na organização universitária. As participantes descrevem sua atuação em cargos de gestão, relatam disputas e rotinas institucionais e explicitam os desafios da articulação política necessária para ocupar e permanecer em espaços formais de liderança. A centralidade desses termos evidencia o caráter organizacional do fenômeno estudado.

c) A articulação entre trabalho, vida pessoal e cuidado

A frequência elevada de termos como “vida”, “cuidado”, “filhos”, “maternidade”, “tempo” e “exigências” demonstra que a gestão de responsabilidades profissionais e pessoais é um elemento transversal na experiência das docentes. Esse resultado antecipa categorias como

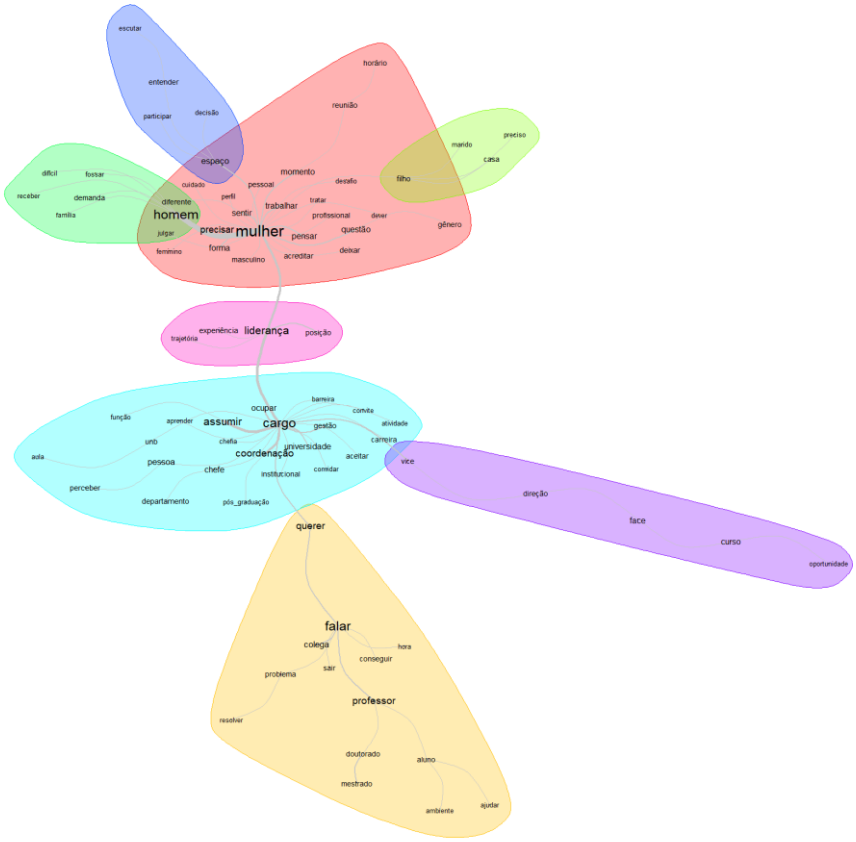
economia do cuidado, dupla jornada e pressões de compatibilidade entre vida acadêmica e vida familiar, temas amplamente discutidos pela literatura organizacional.

Assim, a Nuvem de Palavras confirma que o *corpus* se estrutura em torno de desigualdades de gênero, trajetórias institucionais e dinâmicas de conciliação entre trabalho e cuidado, constituindo o pano de fundo para as análises subsequentes.

8.2.2. Análise de Similitude: conexões e núcleos de sentido

A Análise de Similitude revela as ligações entre os termos, evidenciando a estrutura interna do discurso. Em termos gerais, o grafo apresenta "mulher" como vértice central, conectando-se às palavras que remetem tanto a experiências subjetivas quanto a práticas institucionais.

Figura 2 - Grafo de Similitude do corpus, produzido pelo IRAMUTEQ.



Fonte: Análises do software Iramuteq.

Podem ser observados três núcleos semânticos organizados em torno desse termo:

a) Núcleo 1 – Gênero, expectativas e desempenho

Palavras como “homem”, “produtividade”, “ciclo”, “maternidade”, “cuidado”, “tempo” e “vida” formam uma rede que expressa como aspectos biológicos, sociais e culturais impactam o desempenho percebido das mulheres na academia. As conexões revelam que as docentes articulam gênero a demandas profissionais e pessoais, sugerindo a existência de uma tensão permanente entre expectativas institucionais e condições reais de trabalho.

Esse núcleo reforça debates da literatura sobre teto de vidro, penalização da maternidade e economia do cuidado.

b) Núcleo 2 – Trajetória profissional e inserção em cargos

Outro conjunto de termos se articula em torno de “cargo”, “coordenação”, “assumir”, “curso”, “chefia”, “convidar”, “experiência”, “trajetória”, formando um eixo discursivo que descreve o modo como as docentes acessam posições de liderança. A forte recorrência de palavras associadas a "convite" sugere um padrão de inserção baseado em reconhecimento externo, em oposição à autodeclaração ou candidatura direta.

Essa estrutura se relaciona a processos de socialização acadêmica e mecanismos institucionais que invisibilizam ou restringem a participação ativa de mulheres em disputas por poder.

c) Núcleo 3 – Relações institucionais, conflitos e legitimidade

Um terceiro agrupamento de termos envolve “professor”, “colega”, “falar”, “propor”, “negociar”, “opinião”, “decisão”, indicando que as docentes enfatizam desafios relacionados à comunicação, validação de ideias e interações com pares, sobretudo masculinos. As conexões evidenciam percepções sobre desqualificação, tentativas de silenciamento e disputas de legitimidade — elementos recorrentes no *corpus*.

Esse núcleo se articula com teorias sobre viés implícito, estereótipos de liderança e violência simbólica no ambiente acadêmico.

8.2.3. Síntese interpretativa da análise global

A partir da Nuvem de Palavras e do grafo de similitude, observa-se que o discurso das docentes se organiza em torno de marcadores de gênero que moldam suas percepções e experiências no ambiente acadêmico. Evidenciam-se, também, expectativas institucionais relacionadas ao desempenho, ao engajamento e à disponibilidade, que conformam exigências adicionais ao exercício da docência e da gestão. As narrativas apontam, ainda, para a presença de barreiras

simbólicas e práticas enfrentadas na ocupação de cargos de liderança, manifestadas tanto em dinâmicas institucionais quanto em interações cotidianas. Ademais, emergem tensões entre o trabalho acadêmico e as responsabilidades de cuidado, indicando sobrecargas que afetam de maneira particular as mulheres. Por fim, destacam-se dificuldades de legitimação e reconhecimento no interior da universidade, revelando disputas simbólicas e desafios persistentes para a consolidação de suas trajetórias em posições de liderança.

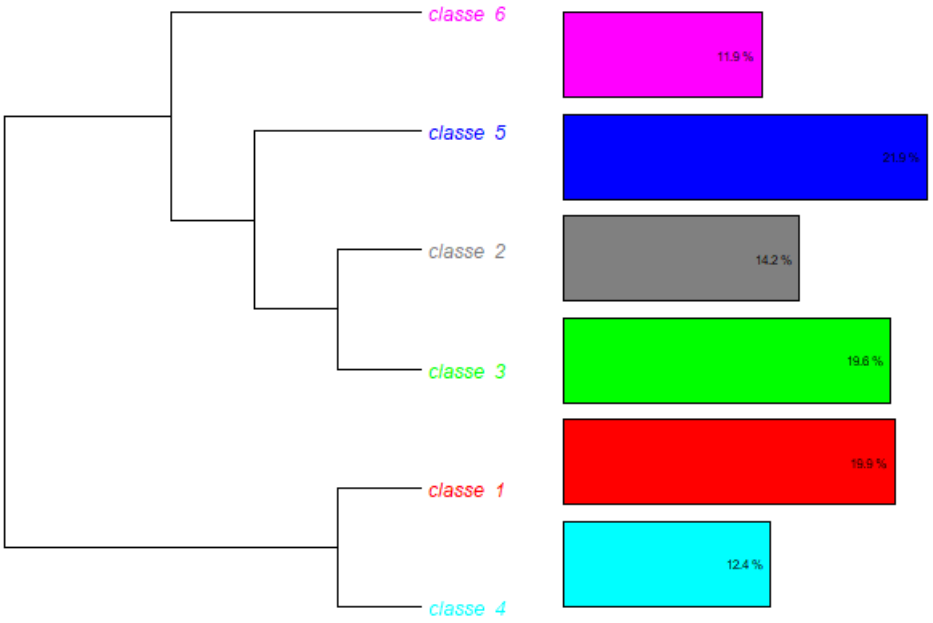
A análise global demonstra que a experiência da liderança feminina na FACE/UnB não é episódica, mas atravessada por elementos estruturais e culturais mais amplos. Esses aspectos serão aprofundados nas análises das classes da CHD, que evidenciam campos semânticos mais específicos e permitem compreender de modo mais detalhado os sentidos atribuídos pelas docentes às suas trajetórias e desafios.

8.3. ANÁLISE DAS CLASSES DA CLASSIFICAÇÃO HIERÁRQUICA DESCENDENTE (CHD)

A Classificação Hierárquica Descendente (CHD), realizada por meio do IRAMUTEQ, permitiu identificar agrupamentos lexicais que representam campos de sentido compartilhados nas narrativas das docentes entrevistadas. Essa técnica organiza o *corpus* em classes que apresentam vocabulário estatisticamente associado, possibilitando compreender como os discursos se estruturam e quais temas emergem com maior densidade semântica.

O dendrograma gerado pelo software evidenciou seis classes, distribuídas de forma a refletir diferentes dimensões da experiência das mulheres em cargos de liderança na FACE/UnB. Cada classe reúne trechos que compartilham um mesmo núcleo temático, permitindo interpretar conteúdos específicos relacionados a trajetórias profissionais, desafios institucionais, relações de gênero, conflitos, conciliação entre vida pessoal e trabalho, e percepções sobre legitimidade e reconhecimento.

Figura 3 – Dendograma da CHD



Fonte: Análises do software Iramuteq

A seguir, cada classe é analisada individualmente, articulando as evidências empíricas com o referencial teórico e destacando os principais significados atribuídos pelas entrevistadas às suas vivências.

8.3.1. Classe 1 – Trajetórias institucionais, percursos de liderança e formas de ingresso em cargos de gestão

A Classe 1 reúne trechos que descrevem, de maneira recorrente, as trajetórias institucionais das docentes e as formas pelas quais elas ingressaram em posições de liderança ao longo da carreira acadêmica. Os termos de maior associação nesta classe incluem *"trajetória", "cargo", "ocupou", "coordenação", "vice", "gestão", "experiência", "convidar"* e *"participar"*, indicando que o discurso se organiza em torno da construção profissional e da relação das docentes com cargos formais de poder.

a) Inserção em cargos por convite: liderança como reconhecimento externo

Um dos elementos mais fortes da Classe 1 é a recorrência do ingresso em cargos de liderança por meio de convites, e não por candidatura direta. Diversas entrevistadas relatam que sua entrada em funções como coordenação, vice direção ou participação em comissões ocorreu porque foram chamadas por outros colegas ou gestores. Esse padrão aparece de forma clara em expressões como: *"sempre ocupei posições de vice e sempre a convite"*, *"formalmente sempre*

ocupei esses espaços por convite" ou *"as posições formais de liderança surgiram por convites; eu nunca me mobilizei para ocupar esses espaços"*.

Esse fenômeno pode ser interpretado como um mecanismo organizacional que limita a ascensão feminina a esses cargos, na medida em que desloca a iniciativa para atores externos, geralmente homens, reforçando o que Acker (1990) descreve como a reprodução de estruturas de poder que regulam quem pode ou não acessar posições de liderança. Além disso, a predominância da lógica do "convite" também se articula com a literatura sobre estereótipos de liderança (Eagly; Karau, 2002), que demonstra que mulheres tendem a ser menos autorizadas socialmente a se autoindicar para cargos, internalizando normas de moderação, cuidado e não confronto.

b) Percepção de não estar "no momento certo" para liderar

Outro aspecto recorrente envolve o sentimento de que não era o momento adequado para assumir cargos de maior responsabilidade, como demonstrado em falas do tipo: *"entendia que ainda não era o meu momento"* ou *"eu nunca me voluntariei diretamente para direção"*. Tal percepção pode ser lida à luz dos estudos sobre socialização de gênero na carreira acadêmica, que mostram como mulheres, mesmo qualificadas, frequentemente avaliam sua prontidão com mais rigor do que colegas homens (Heilman, 2001). Trata-se de uma autopercepção influenciada por normas culturais que associam liderança a características tradicionalmente masculinas, levando mulheres a postergarem sua candidatura ou aguardarem validação externa.

c) Liderança como espaço de aprendizagem, engajamento institucional e construção de identidade profissional

A Classe 1 também evidencia que, ao longo das trajetórias, as docentes compreendem os espaços de gestão como oportunidade de aprendizado organizacional, fortalecimento do engajamento institucional e ampliação da compreensão sobre processos decisórios. Termos como *"aprendizado", "envolver", "participar", "entendimento"* e *"experiência"* aparecem em trechos nos quais as entrevistadas relatam uma postura ativa na participação em comissões, colegiados, conselhos e demais instâncias de gestão.

Esses elementos dialogam com a literatura sobre carreiras acadêmicas, que mostra que a participação em instâncias de governança é um importante componente da identidade profissional docente. Ao mesmo tempo, revelam como as mulheres constroem estratégias de inserção e fortalecimento dentro da instituição — estratégias que nem sempre são formalmente reconhecidas como liderança, mas que compõem um percurso fundamental de consolidação profissional.

d) A vice-liderança como espaço frequente para mulheres

É marcante na Classe 1 o padrão de ocupação de posições de vice (vice coordenação, vice direção), enquanto a chefia principal é ocupada por homens. Expressões como: *"em todas essas experiências eu ocupava a posição de vice enquanto a chefia principal era exercida por um homem"* ilustram um fenômeno discutido na literatura como liderança mitigada ou liderança secundária, em que mulheres são vistas como mais adequadas a papéis de suporte, mediação e cuidado, mas não para o comando institucional direto (Eagly; Carli, 2007).

Esse dado empírico reforça a estrutura de gênero que marca o ambiente acadêmico, onde cargos de maior visibilidade e poder tendem a ser ocupados por homens, enquanto mulheres permanecem em posições de apoio — ainda que desempenhem tarefas equivalentes em complexidade.

e) Reconhecimento e autonomia dentro das funções

Apesar de ingressarem em muitos cargos por convite, as docentes relatam que exerceram tais funções com autonomia e senso de responsabilidade institucional. Trechos como *"precisava ter espaço para contribuir com meu próprio posicionamento"* e *"sempre estive aberta a me envolver, a participar, a contribuir"* demonstram que, uma vez inseridas, as professoras constroem legitimidade por meio da competência e do engajamento.

No entanto, a necessidade de "provar" sua competência aparece de maneira implícita, sugerindo que o reconhecimento não é automático, como costuma ocorrer com homens em posições semelhantes — exemplo típico do que a literatura descreve como hiper exigência e penalização da competência feminina (Heilman, 2001). A Classe 1 revela que:

- A trajetória de liderança das docentes é marcada por convites externos, e não por candidaturas diretas;
- Há um padrão de ocupação de cargos de vice-liderança, não de chefia principal;
- As docentes percebem a liderança como aprendizado, engajamento e parte da identidade profissional;
- Existe uma tensão entre a atuação competente e a falta de reconhecimento automático, o que exige esforço adicional para legitimação.

Esses elementos apontam para dinâmicas estruturais de gênero presentes na carreira acadêmica, articulando o material empírico à teoria sobre estereótipos de liderança, barreiras institucionais e socialização profissional.

8.3.2. Classe 2 – Desafios relacionais, conflitos e legitimação da liderança

A Classe 2 reúne trechos que evidenciam dificuldades nas relações de trabalho, especialmente no convívio com colegas e na condução de situações cotidianas de gestão. Os termos associados – *"problema", "colega", "falar", "mandar", "dever", "conversar", "aceitar", "processo", "resolver"* – indicam que essa classe está centrada na dimensão relacional da liderança acadêmica.

a) Conflitos interpessoais como parte da rotina da gestão

Os fragmentos mostram que as docentes frequentemente enfrentam conflitos com colegas docentes, sobretudo em tarefas administrativas ou em processos de tomada de decisão. São mencionadas dificuldades em dialogar, negociar responsabilidades e lidar com resistências. As entrevistadas destacam que a gestão envolve "resolver problema", "falar com colega" ou "mandar fazer", o que exige habilidades de mediação e firmeza.

b) Resistências e comportamentos deslegitimadores

Alguns trechos revelam que propostas ou decisões tomadas por mulheres em cargos de liderança podem ser questionadas ou desconsideradas, especialmente por colegas homens. Isso reforça padrões descritos pela literatura, como a deslegitimação recorrente da autoridade feminina e a necessidade de provar competência em situações que deveriam ser rotineiras.

c) Carga emocional e necessidade de diplomacia

As docentes relatam que o exercício da liderança inclui lidar com sentimentos de frustração, cobranças e tensões diárias. Palavras como *"sentir", "ficar", "aguentar", "aceitar"* indicam que o impacto emocional desse convívio é significativo. As entrevistadas também mencionam a necessidade constante de "conversar", "aproximar" e "resolver", evidenciando que a liderança feminina é frequentemente associada à expectativa de diplomacia e pacificação.

A Classe 2 evidencia que o exercício da liderança pelas docentes envolve a gestão contínua de conflitos com pares, exigindo constante mediação de interesses e posicionamentos divergentes no ambiente acadêmico. As narrativas indicam, ainda, a presença de resistência ou contestação às decisões tomadas, o que demanda das docentes um esforço adicional para legitimar sua autoridade e consolidar sua posição nos espaços de gestão. Nesse contexto, torna-se evidente a necessidade de habilidades emocionais e relacionais, fundamentais para lidar com tensões interpessoais, promover cooperação e sustentar processos decisórios em contextos marcados por disputas simbólicas e institucionais. Esses desafios reforçam desigualdades de gênero no ambiente acadêmico, uma vez que mulheres relatam maior necessidade de justificar suas ações e manter controle emocional para serem reconhecidas como líderes legítimas.

8.3.3. Classe 3 – Demandas de trabalho, sobrecarga e responsabilidades administrativas

A Classe 3 reúne trechos associados a termos como *"problema", "acontecer", "processo", "trabalhar", "ficar", "assumir", "dever", "resolver"*. Esses elementos indicam que esta classe trata das demandas práticas e operacionais do trabalho de gestão, evidenciando como a função acumula responsabilidades que vão além da atividade docente.

a) Sobrecarga decorrente da gestão cotidiana

As entrevistadas descrevem que o exercício da liderança envolve lidar com processos administrativos complexos, resolução de demandas urgentes e acompanhamento de situações que "acontecem o tempo todo". Essa carga adicional faz com que a gestão seja percebida como uma atividade contínua, que exige disponibilidade e atenção constante

b) Multiplicidade de tarefas e pressão por resultados

Os trechos revelam que as docentes precisam assumir tarefas variadas — desde resolução de problemas de alunos e colegas até questões burocráticas e institucionais. Essa multiplicidade traduz a percepção de que o cargo exige "assumir", "dever", "resolver" e "ajudar" em diversas frentes ao mesmo tempo.

c) Falta de apoio e autonomia limitada

Em alguns relatos, nota-se que a responsabilidade da gestão nem sempre é acompanhada de apoio institucional suficiente. As docentes mencionam que determinados processos recaem exclusivamente sobre elas, reforçando a sensação de que a posição acumula carga de trabalho sem a contrapartida de recursos, tempo ou reconhecimento adequado. A Classe 3 evidencia que o exercício da liderança acadêmica é permeado por um grande volume de demandas administrativas, que se somam às atividades de ensino, pesquisa e extensão. As docentes relatam a necessidade constante de resolver problemas diversos, muitas vezes urgentes e de natureza complexa, o que intensifica a rotina de trabalho e amplia o escopo das responsabilidades atribuídas à função. Observa-se, ainda, a acumulação de tarefas que extrapolam as atribuições tradicionais da docência, revelando um processo de gestão multifacetado e altamente exigente. Nesse cenário, emerge de forma recorrente a percepção de sobrecarga e insuficiência de suporte institucional, indicando que as estruturas disponíveis não acompanham a magnitude das responsabilidades enfrentadas pelas docentes em cargos de liderança. Esses elementos reforçam a literatura que aponta que mulheres em cargos de gestão costumam ser direcionadas a funções de cuidado, organização e mediação — tarefas essenciais, mas frequentemente invisibilizadas e pouco valorizadas nas estruturas universitárias.

8.3.4. Classe 4 – Maternidade, ciclo biológico e pressões vinculadas ao gênero

A Classe 4 concentra termos como “mulher”, “maternidade”, “família”, “produtividade”, “biológico”, “responsável”, “cobrar”, “faltar”, “construir”, indicando que esta categoria diz respeito às demandas específicas associadas ao corpo e ao papel social das mulheres, especialmente no que se refere à maternidade e às responsabilidades familiares.

a) Maternidade como eixo estruturante de desigualdades

Os relatos mostram que a maternidade aparece como um marco central que condiciona ritmos de trabalho, disponibilidade e percepção de produtividade. As docentes expressam que ser mãe implica administrar pressões adicionais, tanto institucionais quanto familiares. A associação frequente entre “maternidade”, “produtividade” e “demanda” sugere que a universidade ainda opera com um modelo de desempenho que presume a ausência de responsabilidades domésticas — modelo esse historicamente masculinizado.

b) Ciclo biológico e expectativas de desempenho contínuo

Termos como “ciclo”, “menstrual”, “disposição”, “lógica biológica” apontam que elementos do corpo feminino, usualmente silenciados nas discussões organizacionais, são reconhecidos pelas entrevistadas como fatores que interferem em sua rotina. O discurso revela que o ambiente acadêmico espera estabilidade emocional e física contínua, desconsiderando variações biológicas naturais das mulheres.

c) Responsabilidade familiar ampliada e dupla jornada

As docentes também associam *“família”*, *“responsável”*, *“cobrar”* e *“faltar”* à sobrecarga decorrente da conciliação entre vida profissional e pessoal. A classe evidencia que as mulheres ainda são vistas — e se veem — como principais responsáveis por demandas familiares, mesmo quando ocupam cargos de liderança. Essa sobrecarga é percebida como um fator que interfere diretamente na capacidade de assumir e desempenhar funções administrativas.

d) Tensão entre expectativas institucionais e realidade feminina

Os relatos mostram que a universidade tende a operar segundo parâmetros que não consideram especificidades relativas a gênero. Expressões como *“performance”, “produtividade”* e *“cobrança”* refletem que o desempenho esperado não é ajustado às demandas reais vivenciadas por mulheres, sobretudo mães. Essa relação evidencia uma inadequação estrutural entre o modelo de gestão universitária e a experiência feminina. A Classe 4 demonstra que a maternidade é percebida pelas docentes como um elemento central na vivência da liderança, influenciando de maneira decisiva a forma como organizam seu trabalho e são percebidas no ambiente

institucional. As narrativas revelam que o corpo feminino e seus ciclos, bem como as demandas específicas da maternidade, permanecem invisibilizados pelas normas e práticas institucionais, que não reconhecem tais dimensões como fatores legítimos na organização da carreira acadêmica. Soma-se a isso uma forte pressão por produtividade, exercida de maneira homogênea e independente das responsabilidades familiares das docentes, o que intensifica desigualdades já existentes. Nesse contexto, observa-se que as mulheres frequentemente acumulam dupla jornada, articulando trabalho acadêmico e tarefas de cuidado, o que impacta diretamente sua disponibilidade, seu bem-estar e a percepção de legitimidade que lhes é atribuída ao ocupar cargos de gestão. Essa classe reforça discussões da literatura sobre economia do cuidado, dupla jornada, penalização da maternidade e modelos institucionais que ignoram a experiência concreta das mulheres.

8.3.5. Classe 5 – Trajetória acadêmica, formação e oportunidades de carreira

A Classe 5 reúne termos como “doutorado”, “ano”, “curso”, “mestrado”, “coordenação”, “concurso”, “convidar”, “área”, “chefia”, “UnB”, “departamento”, indicando que esta categoria está associada aos percursos formativos e profissionais das docentes, desde a pós-graduação até o ingresso e a permanência em cargos de gestão na universidade.

a) A formação acadêmica como fundamento da carreira

Os relatos mostram que as docentes atribuem grande importância à trajetória formativa — mestrado, doutorado e experiências prévias em outras instituições — como elementos essenciais para a construção de sua carreira. A forte presença de termos como *“mestrado”*, *“doutorado”* e *“curso”* demonstra que o percurso acadêmico é entendido como pré-requisito para legitimação e reconhecimento dentro da universidade.

b) O papel dos concursos e das oportunidades institucionais

Palavras como *“concurso”, “ano”, “entrar”, “departamento”* apontam para a relevância dos processos seletivos e do ingresso formal como momentos estruturantes da trajetória. As docentes destacam que a conquista da vaga na UnB representa um marco na carreira, associado não apenas à estabilidade, mas também ao reconhecimento de suas competências acadêmicas.

c) Movimentos de carreira e assunção de funções administrativas

A classe também evidencia que, ao longo da carreira, as docentes transitaram por diferentes funções — coordenação de curso, coordenação de programas, vice-chefe, comissões e outras ações administrativas. Esses relatos reforçam que a trajetória de liderança não é linear, mas construída por meio de oportunidades institucionais que surgem ao longo do tempo.

A presença de termos como “convidar” e “passar” sugere que essas oportunidades muitas vezes dependem da indicação de colegas e gestores, o que reforça a dinâmica já observada em outras classes sobre inserção mediada por reconhecimento externo.

d) Diversidade de experiências e ampliação do repertório profissional

Os trechos associados revelam que muitas docentes tiveram vivências em diferentes universidades, setores administrativos ou áreas de atuação antes de assumir cargos na UnB. Essa diversidade contribui para ampliar o repertório profissional e fortalecer a capacidade de gestão, sendo percebida como elemento positivo na trajetória. A Classe 5 evidencia que a formação acadêmica constitui elemento central na construção da carreira das docentes, desempenhando papel determinante para a consolidação de suas trajetórias profissionais. Observa-se, ainda, que a trajetória rumo à liderança se estrutura de forma progressiva, mediante o exercício de funções administrativas e a participação em oportunidades institucionais que ampliam responsabilidades e visibilidade acadêmica. Nesse processo, convites e indicações seguem desempenhando papel relevante na ascensão a cargos de chefia, revelando a importância das redes de relacionamento e da articulação política no contexto universitário. Ademais, experiências prévias diversificadas e a combinação de vivências profissionais constituem fatores que fortalecem a identidade docente e contribuem para o desempenho em posições de liderança. Essa classe reforça a literatura que discute a trajetória profissional feminina na academia, destacando como o percurso formativo e as oportunidades institucionais moldam as possibilidades de acesso e consolidação em cargos de gestão.

8.3.6. Classe 6 – Motivação, engajamento e sentidos atribuídos à liderança

A Classe 6 reúne termos como *“gostar”, “participar”, “aproximar”, “aluno”, “professor”, “envolver”, “conhecimento”, “crescimento”, “contato”* e *“ajudar”*. Esses elementos indicam que esta categoria trata das motivações pessoais e profissionais que levam as docentes a assumirem cargos de liderança e do significado subjetivo atribuído a essas funções.

a) A liderança como forma de contribuição e impacto institucional

As entrevistadas expressam que a motivação para aceitar cargos de gestão está associada ao desejo de contribuir para o desenvolvimento da instituição, melhorar processos e fortalecer cursos ou programas. Verbos como “participar”, “melhorar”, “ajudar” e “crescer” revelam que a liderança é percebida como um espaço de contribuição coletiva e de responsabilidade com a universidade.

b) Contato com alunos e colegas como fonte de satisfação

A presença de palavras como *"aluno", "professor", "contato"* e *"aproximar"* indica que o relacionamento interpessoal é central na experiência de liderança. Para muitas docentes, atuar na gestão permite ampliar o diálogo com a comunidade acadêmica, acompanhar necessidades dos estudantes e fortalecer vínculos com colegas — elementos percebidos como gratificantes.

c) Engajamento institucional e senso de pertencimento

A classe também sinaliza que a motivação está ligada ao sentimento de pertencimento à universidade e ao compromisso com o trabalho coletivo. Termos como *"envolver"* e *"participar"* demonstram que assumir cargos é visto como parte da construção da carreira acadêmica e do compromisso com a melhoria contínua da instituição.

d) Liderança como aprendizado e desenvolvimento profissional

O discurso evidencia que as docentes compreendem a liderança como oportunidade de aprendizado, ampliação de conhecimentos administrativos e desenvolvimento de novas competências. A presença de *"conhecimento"* e *"crescimento"* reforça que a função administrativa é valorizada como espaço formativo. A Classe 6 revela que as docentes assumem cargos de liderança motivadas, sobretudo, pelo desejo de contribuir para o fortalecimento institucional e para a formação dos estudantes, demonstrando um compromisso que transcende as atribuições formais da carreira. O contato humano — estabelecido tanto com discentes quanto com colegas — emerge como uma fonte significativa de motivação, reforçando a dimensão relacional da gestão acadêmica. Verifica-se, também, que o engajamento institucional é valorizado como componente estruturante da trajetória docente, sendo compreendido como parte indissociável do exercício profissional na universidade. Além disso, a liderança é percebida como um espaço de aprendizado contínuo, desenvolvimento de competências e fortalecimento da identidade acadêmica, contribuindo para a ampliação das capacidades individuais e para a consolidação de uma atuação mais qualificada na gestão universitária.

Os elementos dessa classe contrastam com os desafios apresentados nas classes anteriores, mostrando que, apesar das barreiras estruturais e relacionais enfrentadas, a liderança também é compreendida como uma experiência positiva, motivadora e significativa.

Quadro 1 - Síntese das classes obtidas pela Classificação Hierárquica Descendente (CHD) no IRAMUTEQ.

Classe	Tema central	Palavras-chave associadas	% no *corpus*	Trechos representativos (evidências empíricas)
Classe 1	Trajetórias institucionais e formas de ingresso em cargos de gestão	trajetória; cargo; ocupar; coordenação; vice; gestão; convite; participar	19,9%	1. “Toda minha trajetória em cargos de liderança ocorreu por convites.” 2. “Sempre ocupei a posição de vice enquanto a chefia principal era exercida por um homem.” 3. “Nunca me voluntariei diretamente para a direção; entendia que não era o meu momento.”
Classe 2	Desafios relacionais, conflitos e legitimidade	colega; falar; mandar; dever; conversar; aceitar; problema; resolver	14,2%	1. “Lidar com os professores é a parte mais difícil; é muita resistência.” 2. “Às vezes você fala e não te ouvem; precisam ouvir a mesma coisa de um homem.” 3. “Resolver conflito é rotina; exige muito jogo de cintura.”
Classe 3	Demandas de trabalho, sobrecarga e responsabilidades administrativas	processo; problema; trabalhar; assumir; dever; resolver; acompanhar	19,6%	1. “É muita demanda ao mesmo tempo; tudo acontece e cai na gestão para resolver.” 2. “A carga administrativa é muito pesada e não temos apoio suficiente.” 3. “A gestão exige disponibilidade constante.”
Classe 4	Maternidade, ciclo biológico e pressões de gênero	maternidade; família; produtividade; biológico; falta; cobrança; vida; tempo	12,4%	1. “Na maternidade, a produtividade despenca e a cobrança aumenta.” 2. “Ser mulher significa lidar com ciclos biológicos que ninguém considera.” 3. “Acumular a família e o cargo é exaustivo; tudo recai sobre a gente.”
Classe 5	Trajetória acadêmica, formação e oportunidades de carreira	mestrado; doutorado; curso; concurso; área; departamento; coordenação	21,9%	1. “Meu doutorado foi decisivo para entrar na UnB.” 2. “Passei por várias coordenações ao longo da carreira, sempre por reconhecimento dos colegas.” 3. “O concurso marcou o início da minha trajetória na instituição.”
Classe 6	Motivação, engajamento e sentidos atribuídos à liderança	gostar; participar; aluno; professor; envolvimento; conhecimento; crescimento	11,9%	1. “O que me motiva é ajudar o curso a crescer.” 2. “Gosto do contato com os alunos e colegas; isso me aproxima da instituição.” 3. “A liderança traz muito aprendizado e me permite contribuir mais.”

Fonte: Elaboração própria a partir das análises do software Iramuteq

A discussão dos resultados busca articular os achados empíricos produzidos pelas entrevistas e pelo processamento do corpus no IRAMUTEQ com o referencial teórico mobilizado nesta pesquisa, retomando o objetivo geral de compreender as barreiras enfrentadas por docentes mulheres da FACE/UnB no exercício da liderança acadêmica. As seis classes identificadas na Classificação Hierárquica Descendente revelam dimensões distintas, porém interligadas, que permitem interpretar como fatores institucionais, sociais e culturais moldam a experiência dessas docentes em cargos de gestão.

Os resultados confirmam a presença de barreiras estruturais e simbólicas amplamente discutidas na literatura sobre gênero e liderança, tais como segregação vertical, dificuldades de legitimidade, expectativas de disponibilidade contínua, dupla jornada e tensionamentos decorrentes da maternidade. Ao mesmo tempo, evidenciam elementos específicos do contexto da FACE/UnB, como a forte dependência de convites para ocupar cargos e a ocupação recorrente de posições de vice-liderança por mulheres.

A análise das seis classes evidencia que os objetivos desta pesquisa foram atendidos, uma vez que foi possível identificar fatores institucionais, sociais e culturais que dificultam a ascensão de docentes mulheres na FACE/UnB, bem como descrever as experiências, percepções e desafios associados ao exercício da liderança acadêmica. Os resultados revelam que os estereótipos de gênero impactam significativamente a atuação dessas docentes, especialmente no que se refere à maternidade, à disponibilidade emocional esperada e à legitimidade atribuída à autoridade feminina. Foi constatado ainda a presença de barreiras que dialogam com metáforas clássicas presentes na literatura, como o teto de vidro e o labirinto da liderança, concomitante a outras barreiras específicas do contexto institucional analisado, como a centralidade dos convites para ocupação de cargos, a predominância de posições de vice-liderança entre mulheres e a insuficiência de reconhecimento institucional em determinadas situações.

De modo geral, os achados demonstram que a liderança feminina na FACE/UnB é atravessada por dinâmicas estruturais que reproduzem desigualdades de gênero, mas também por estratégias de resistência, motivação e engajamento institucional que permitem às docentes construírem percursos de liderança significativos e transformadores.

9. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A presente pesquisa buscou compreender as barreiras enfrentadas por docentes mulheres da FACE/UnB no exercício de cargos de liderança acadêmica, analisando de que forma fatores institucionais, culturais e relacionais influenciam suas trajetórias profissionais. Os resultados obtidos por meio das entrevistas, organizados e interpretados com auxílio do IRAMUTEQ, demonstraram que o objetivo geral foi alcançado, na medida em que permitiram identificar os principais desafios percebidos pelas docentes, bem como as dinâmicas de gênero que atravessam sua atuação em espaços de gestão.

A pesquisa contribui ao aprofundar o entendimento sobre liderança feminina no contexto universitário brasileiro, destacando elementos estruturais e simbólicos que influenciam a experiência das docentes. No âmbito prático, os achados fornecem subsídios para a reflexão institucional, indicando a necessidade de políticas que promovam maior equidade na distribuição de cargos, reconhecimento do trabalho de gestão, suporte à maternidade e valorização da participação feminina em decisões acadêmicas.

Diante disso, recomenda-se que a instituição reforce mecanismos de transparência nos processos de escolha de lideranças, amplie ações de formação e apoio à gestão, e desenvolva práticas que reconheçam os desafios específicos enfrentados por mulheres, de modo a fortalecer sua permanência e atuação em posições estratégicas.

9.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Este estudo, ao adotar uma abordagem qualitativa baseada em entrevistas com docentes mulheres da FACE/UnB, produz interpretações situadas, construídas a partir das narrativas das participantes e do contexto institucional específico no qual estão inseridas. Por essa razão, seus resultados não podem ser generalizados para outras unidades acadêmicas ou instituições. A análise baseia-se nas percepções e narrativas das docentes entrevistadas, o que implica em uma interpretação dependente do contexto específico no qual as experiências se desenvolveram.

9.2. RECOMENDAÇÕES E AGENDA PARA ESTUDOS FUTUROS

Com base nas limitações e potencialidades identificadas, recomenda-se que futuras pesquisas ampliem o escopo desta investigação, incluindo docentes de outras unidades da UnB ou de diferentes instituições de ensino superior, possibilitando comparações interinstitucionais. Estudos quantitativos ou mistos também podem contribuir para a identificação de padrões de progressão na carreira, distribuição de cargos e impactos de políticas institucionais sobre a

participação feminina na gestão. Sugere-se, ainda, o desenvolvimento de pesquisas que incluam a perspectiva de docentes homens, a fim de compreender diferenças na percepção de barreiras, legitimidade e oportunidades. Outras agendas relevantes envolvem a análise de políticas institucionais de apoio à maternidade, o impacto da dupla jornada na produtividade acadêmica, o papel das redes de mentoria e o estudo de trajetórias de liderança que rompem padrões tradicionais, permitindo avançar na compreensão das desigualdades de gênero no ambiente universitário.

REFERÊNCIAS

ACKER, J. **Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations**. Gender & Society, v. 4, n. 2, p. 139–158, 1990.

ACKER, J. **Gendered Organizations and Intersectionality: Problems and Possibilities**. Equality, Diversity and Inclusion, v. 31, n. 3, p. 214–224, 2012.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS DIRIGENTES DAS INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE ENSINO SUPERIOR (ANDIFES).

ALTMAN, B.; CASTRO, R.; BRANCO, R. O teto de vidro e a ascensão feminina nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 3, p. 117–134, 2005.

ALVES DE SOUZA, L. C.; PORTO, R. M.; AYRES DA SILVA, M. T. Muro de concreto, teto de vidro e labirinto: metáforas que revelam a trajetória de executivas brasileiras em cargos de liderança. **R. Adm. FACES Journal**, v. 21, n. 1, p. 10–28, 2022.

BARROS, S. C. V.; MOURÃO, L. Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. **Psicologia & Sociedade**, v. 30, e174090, 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BILIMORIA, D.; JOY, S.; LIANG, X. Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. **Human Resource Management**, v. 47, n. 3, p. 423–441, 2008.

BOFFI, L. A.; OLIVEIRA-SILVA, P. A. A liderança feminina na carreira acadêmica: desafios e estratégias de permanência. In: ALMEIDA, L. A.; STOKES, L. A. (org.). **Mulheres e liderança: desafios, estratégias e enfrentamentos**. Campinas: Saberes Editora, 2021. p. 13–31.

BOURDIEU, P. **La domination masculine**. Paris: Seuil, 1999.

BRUSCHINI, C. Trabalho e gênero no Brasil: novas tendências e velhos desafios. **Cadernos de Pesquisa**, v. 47, n. 164, p. 1–20, 2017.

CAMARGO, Brigido Vizeu; JUSTO, Ana Maria. **IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais**. *Temas em Psicologia*, v. 21, n. 2, p. 513–518, 2013.

CARVALHO, M. I. C. **Género e percepção de eficácia da liderança: o papel do género do/a líder e dos estilos genderizados de liderança**. 2023. Dissertação (Mestrado em Psicologia) — ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa, 2023.

CATALYST. **Women and the labyrinth of leadership**. New York: Catalyst, 2007.

CIPRIANO, A. Liderança feminina no contexto educacional: práticas colaborativas e processos participativos. **Revista de Estudos Organizacionais**, v. 5, n. 2, p. 45–62, 2024.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Brasília, DF: CNS, 2016. Disponível em: https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Boston: **Harvard Business School Press**, 2007.

EAGLY, A. H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002.

EAGLY, A. H.; WOOD, W.; DIEKMAN, A. B. Social role theory of sex differences and similarities: a current appraisal. In: ECKES, T.; TRAUTNER, H. M. (org.). **The developmental social psychology of gender**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2000. p. 123–174.

ETZKOWITZ, H.; RANGA, M. Women in the global science: leaky pipeline and gender inequalities. **Technology in Society**, v. 33, n. 1–2, p. 1–5, 2011.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J.; TURATO, E. R. Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 24, n. 1, p. 17–27, 2008.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HIRATA, H. Gênero, patriarcado, trabalho: debates contemporâneos. **Revista Estudos Feministas**, v. 23, n. 2, p. 593–605, 2015.

HEILMAN, Madeline E. **Description and prescription: how gender stereotypes prevent women's ascent up the organizational ladder**. *Journal of Social Issues*, v. 57, n. 4, p. 657–674, 2001.

HYMOWITZ, C.; SCHELLHARDT, T. The glass ceiling: why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from the top jobs. **The Wall Street Journal**, 1986.

IBARRA, H.; CARTER, N.; SILVA, C. Why men still get more promotions than women. **Harvard Business Review**, v. 88, n. 9, p. 80–85, 2010.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Mulheres representam 59% das matrículas na educação superior**.

LIMA, M. E. C.; BRAGA, E. M.; TAVARES, M. F. L. Mulheres na universidade: presença, ausência e desafios. **Educação & Sociedade**, v. 34, n. 124, p. 379–396, 2013.

MARQUES, A. P.; MOREIRA, L. Liderança feminina no ensino superior: desafios e possibilidades. **Revista Gestão Universitária**, v. 7, n. 2, p. 45–60, 2011.

MATTOS, P. L. C. L. Análise de entrevistas em profundidade. **Cadernos EBAPE**, v. 10, n. 2, p. 278–299, 2012.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MORLEY, L. **Women and higher education leadership: Absences and aspirations**. London: Leadership Foundation for Higher Education, 2013.

MORRISON, A. M.; VON GLINOW, M. A. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 200–208, 1990.

PAULA, M. C. S. Liderança feminina na gestão universitária: desafios e perspectivas. **Educação & Sociedade**, v. 35, n. 129, p. 123–140, 2014.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. 3. ed. Lisboa: Gradiva, 2013.

ROSENER, J. Ways women lead. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 6, p. 118–125, 1990.

SANDLER, B. **Still harassing after all these years**. Washington, DC: Center for Women Policy Studies, 2005.

SCOTT, Joan Wallach. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. *Educação & Realidade*, Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 71–99, jul./dez. 1995.

UNITED NATIONS EDUCATIONAL, SCIENTIFIC AND CULTURAL ORGANIZATION (UNESCO). **Global Education Monitoring Report 2025: gender report – Women lead for learning**.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

VROOM, V.; JAGO, A. The role of the situation in leadership. **American Psychologist**, v. 62, n. 1, p. 17–24, 2007.

YUKL, G. **Leadership in organizations**. 8. ed. Upper Saddle River: Pearson, 2013.