

DESAFIOS DE MULHERES NA LIDERANÇA DE UNIVERSIDADES COMUNITÁRIAS

WOMEN'S CHALLENGES IN LEADERSHIP AT COMMUNITY UNIVERSITIES

DAIANE CASALI SANTA CLARA

daiane-casali@bol.com.br

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (Uniarp)

<https://orcid.org/0000-0002-4956-278X>

JUCIELE MARTA BALDISSARELLI

jucielemarta_baldissarelli@hotmail.com

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP)

<https://orcid.org/0000-0003-2021-9547>

MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES

mariadomingues@furb.br

Universidade Regional de Blumenau (FURB)

<https://orcid.org/0000-0001-7771-144X>

IVANETE SCHNEIDER HAHN

ivischneider@hotmail.com

Universidade Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP) e Universidade de São Paulo (USP)

<https://orcid.org/0000-0003-0552-7496>

RESUMO

Objetivo: Investigar as barreiras à gestão de mulheres reitoras em universidades comunitárias pertencentes à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), visando compreender as dinâmicas de gênero na liderança acadêmica.

Proposta: O artigo busca provocar um diálogo sobre a persistente desigualdade de gênero nas posições de liderança acadêmica, questionando as estruturas organizacionais e culturais que mantêm essas disparidades.

Abordagem teórica: O estudo é fundamentado em teorias de gênero, explorando conceitos como o "teto de vidro", equilíbrio entre vida profissional e pessoal, e a influência do apoio familiar na carreira das mulheres.

Métodos: A natureza da pesquisa é qualitativa, onde utilizou-se o tipo de pesquisa exploratória. Para análise das informações utilizou-se dados secundários, provenientes do evento III Panorama de Gestão Universitária Catarinense, realizado pela FURB em maio de 2019.

Resultados: Revelou-se que as reitoras enfrentam desafios relacionados à percepção de capacidade, necessidade de validação profissional, e o equilíbrio entre compromissos familiares e profissionais. A aceitação e apoio familiar emergiram como fatores cruciais para a ascensão e sustentação em seus cargos.

Conclusões: O estudo destaca a quebra gradual do “teto de vidro” em universidades comunitárias e contribui para a discussão sobre igualdade de gênero na academia, enfatizando a necessidade de políticas e práticas institucionais que promovam a liderança feminina e abordem as barreiras sistêmicas à igualdade de gênero.

Palavras-chave: Diversidade de Gênero. Gestão Universitária. Desafios de carreira. Instituições de Ensino Superior.

ABSTRACT

Objective: *To investigate the barriers faced by female rectors in community universities associated with the Santa Catarina Educational Foundations Association (ACAFE), aiming to understand gender dynamics in academic leadership.*

Proposal: *The article seeks to provoke a dialogue on the persistent gender inequality in academic leadership positions, questioning the organizational and cultural structures that maintain these disparities.*

Theoretical Approach: *The study is grounded in gender theories, exploring concepts such as the “glass ceiling,” work-life balance, and the influence of family support on women’s careers.*

Methods: *The research nature is qualitative, utilizing an exploratory approach. For the analysis of information, secondary data were used, derived from the III Panorama of University Management in Santa Catarina event, held by FURB in May 2019.*

Results: *It was revealed that rectors face challenges related to capacity perception, the need for professional validation, and balancing family and professional commitments. Acceptance and family support emerged as crucial factors for their ascension and sustenance in their roles.*

Conclusions: *The study highlights the gradual breaking of the “glass ceiling” in community universities and contributes to the discussion on gender equality in academia, emphasizing the need for institutional policies and practices that promote female leadership and address systemic barriers to gender equality.*

Keywords: *Gender Diversity. University Management. Career Challenges. Higher Education Institutions.*

1 INTRODUÇÃO

A busca por igualdade de gênero ganhou impulso há mais de um século, sendo um marco significativo a aprovação da 19ª emenda pelo Congresso dos Estados Unidos em 26 de agosto de 1920, que concedeu às mulheres americanas o direito ao voto. Este movimento foi posteriormente ampliado e recebeu maior visibilidade com a adoção da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, estabelecida por todos os membros das Nações Unidas em 2015. A Agenda 2030 delineou 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), reforçando a igualdade de gênero como um imperativo global e integrando-a nas metas de desenvolvimento sustentável.

Já existe na literatura um corpo teórico construído sobre os desafios que as mulheres em cargos de liderança enfrentam (Condrón et al., 2023). Cavalcanti e Maciel (2017) explicam que o sucesso e o crescimento profissional das mulheres se dão, muitas vezes, à custa do sacrifício de sua vida particular, dos cuidados com os filhos e com a casa, e que o crescimento profissional dos homens, acontece por se dedicarem menos, por exemplo, aos cuidados com os filhos e atividades domésticas. Outrossim, Ferreira et al. (2021) inferem que as mulheres que conseguem se posicionar nos conselhos de administração possuem altos níveis de escolaridade (especialização, mestrado ou doutorado), com formação no exterior, fluência em línguas estrangeiras e participação em ações de voluntariado.

No âmbito das IES, pesquisas também vindo sendo conduzidas. Por exemplo, Siqueira et al. (2015) que analisaram a presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais; Ambrosini (2017) dedicou-se a estudar a representação de mulheres que ocupam os cargos de reitora e vice-reitora nas Universidades Federais do Brasil; Fialho et al. (2018), também focaram a investigação em universidade pública, analisando as relações de empoderamento de mulheres que ocupam cargos de gestão; Grangeiro e Militão (2020) alisaram a inserção da mulher em cargos de gestão em uma instituição federal de ensino superior.

Olhar a questão de gênero, na perspectiva das Instituições de Ensino Superior (IES), encontra-se amparado na afirmação de que o ensino superior e a pesquisa constituem mecanismos fundamentais para o fomento do empoderamento e da transformação social (Rosa; Clavero, 2022; Condrón et al., 2023). Estas, detêm o potencial significativo de promover a igualdade de gênero, a diversidade e a inclusão, não somente no âmbito acadêmico, mas também na esfera social ampla, conforme evidenciado por Rosa e Clavero (2022). Entretanto, essas instituições continuam a ser caracterizadas tanto por suas práticas de genderização quanto por perpetuarem estruturas genderizadas (Rosa, Drew & Canavan, 2020).

A persistência de disparidades de gênero e lacunas salariais, observadas em todos os níveis da hierarquia acadêmica, a segregação de gênero nas disciplinas e atividades acadêmicas, a ausência de integração de perspectivas de gênero no ensino e na pesquisa, bem como a prevalência do assédio sexual e da agressão nos ambientes universitários, majoritariamente silenciados e negados até a emergência do movimento #MeToo, denotam a influência significativa do gênero nas divisões laborais e de capital no meio acadêmico (Rosa; Clavero, 2022).

Prova disso, é que no contexto europeu, entre 2016 e 2019, notou-se um incremento moderado na representatividade feminina no patamar professoral na União Europeia, passando de 24% para 26%. Adicionalmente, a proporção de mulheres ocupando cargos de chefia nas IES atingiu 23,6% em 2019, representando um aumento de 1,9 pontos percentuais em relação a 2017 (21,7%) (Comissão Europeia, 2019, 2021a). Em contraste, no Brasil, embora as mulheres representem a maioria nos níveis de graduação e pós-graduação, a distribuição por gênero nas áreas de atuação e nos cargos de liderança mantém-se desigual (Barros; Mourão, 2018). Um indicativo dessa desigualdade é observado nas universidades federais brasileiras, onde, uma análise realizada para este estudo (em março de 2024), examinando os sites das Universidades Federais, revelou uma proporção de 27,5% de reitoras, sendo 19 mulheres no total de 69 universidades federais.

No presente estudo, buscou-se compreender os desafios à gestão de mulheres reitoras em universidades comunitárias pertencentes a Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). Este estudo representa uma contribuição valiosa para a literatura existente sobre a desigualdade de gênero IES, particularmente ao focar nas universidades comunitárias e sua gestão feminina. Enquanto a literatura pré-existente, como indicado por Siqueira et al. (2015), Ambrosini (2017), Fialho et al. (2018) e Grangeiro e Militão (2020), concentra-se majoritariamente na inserção de mulheres em posições de liderança em universidades federais, este estudo alarga o escopo para incluir as **universidades comunitárias, que operam sob dinâmicas e estruturas de poder distintas**. Assim, ao analisar os desafios específicos enfrentados por mulheres reitoras nas universidades comunitárias da Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), o estudo adiciona uma nova dimensão ao entendimento das barreiras de gênero no ensino superior.

Ao enfatizar a disparidade na liderança feminina e as práticas de genderização persistentes, mesmo na era da competição global e da produtividade científica, o estudo desafia os preconceitos existentes e sugere uma revisão das políticas de igualdade de gênero. Assim, ele não apenas complementa os achados de pesquisadores como Condron et al. (2023) e, Cavalcanti e Maciel (2017), que discutem as nuances do crescimento profissional das mulheres em contraposição aos homens, mas também propõe uma análise crítica das estruturas acadêmicas e de gestão que perpetuam a desigualdade de gênero. Este enfoque direcionado permite uma compreensão mais aprofundada das dinâmicas de gênero no ensino superior e contribui para moldar futuras intervenções e políticas voltadas para a promoção da igualdade de gênero nas IES.

2 DESAFIOS À GESTÃO DE MULHERES NAS ORGANIZAÇÕES

A predominância no mundo empresarial, ainda é masculina, mas não se pode desconsiderar o avanço das mulheres na ocupação de cargos de gestão organizacional (Santos; Tanure; Carvalho Neto, 2015). Um dos principais problemas enfrentados pelas mulheres nas organizações, conforme Bohlander e Snell (2013), é equilibrar uma carreira gerencial e uma família. Mulheres gestoras, que possuem filhos especialmente pequenos tem necessidade de gerenciar o conflito entre a responsabilidade materna e a função na empresa, sendo que muitas vezes elas decidem renunciar a carreira, mesmo que temporariamente e sair do emprego ou da função gerencial (Bohlander; Snell, 2013).

As expectativas profissionais das mulheres decrescem à medida que são imputadas a elas os valores que colocam a mulher como a principal responsável pela vida familiar (Figueredo, 2012). Para Xavier, Carvalho Neto e Versiani (2015, p. 174), "as mulheres que ascendem em suas profissões precisam saber equilibrar diferentes demandas, anseios e expectativas que recaem sobre elas, muito mais que os homens que chegam ao poder". Manter o equilíbrio entre o trabalho e família continua sendo uma tarefa difícil, observa-se que muitas mulheres que têm filhos pequenos estão fora do mercado de trabalho, ou se sentem no meio de um grande conflito entre a família e o trabalho (Bohlander; Snell, 2013).

A responsabilidade de cuidar da casa e dos filhos, designada a mulher desde os tempos Coloniais, ainda estão presentes, sendo que ao longo dos anos a mulher adquiriu mais tarefas sem abandonar os afazeres domésticos e ainda é cobrada por isso, diferentemente dos homens que possuem o seu foco mais na vida profissional apenas. Nas palavras de Santos, Tanure e Neto (2015, p. 168) "o tempo dedicado ao trabalho reduz o tempo dedicado à família e essa situação gera culpa nas executivas".

Para a mulher, a vida profissional influencia a vida familiar e vice-versa, e assim é julgada como inapta para assumir determinados cargos nas organizações, principalmente os de gestão. Desta maneira, o que se observa é um número inferior de mulheres em cargos de gestão, comparado com o de homens (Figueredo, 2012; Machado et al., 2022). Este pensamento estereotipado - de que teriam pouca experiência e uma menor preparação profissional para progredir em cargos de gestão - é um grande obstáculo para a carreira das mulheres.

Por outro lado, de acordo com Melo (2012), as mulheres conseguem aos poucos competir com os homens no mesmo nível, sendo a formação profissional delas o principal motivo. Bohlander e Snell (2013), apontam que o que se observa é um número cada vez maior de mulheres nos cursos de nível superior, em programas de pós-graduação e seminários gerenciais com programas de certificação que tem como objetivo prepará-las melhor para cargos administrativos de nível superior.

Contudo, embora sejam mais instruídas possuem salários mais baixos, mesmo submetidas a uma carga horária igual e estando no mesmo cargo – sendo que, essa diferença salarial está presente especialmente nos cargos de nível mais alto, ou seja, nos cargos de gestão das organizações. Assim, evidencia-se que as mulheres ainda ocupam uma posição secundária no mercado de trabalho, visto que estão mais sujeitas a trabalhos informais, precários, a submissão ocupacional e hierárquica e ainda pela desvalorização dos seus salários comparados com os homens, mesmo trabalhando com carga horária igual e muitas vezes possuindo nível de escolaridade maior que o deles. Não obstante, as mulheres também estão mais suscetíveis a demissões e empregos de meio período, por ainda carregarem na sua figura o estereótipo primordial de cuidar da casa e da família (Figueredo, 2012).

Apesar de serem registrados avanços na ocupação de cargos de gestão, o fato é que as mulheres ainda são minoria nas referidas funções, e muitas vezes por não terem afinidade com o grupo que detém o domínio, acabam por não participar dos percursos informais que as levariam a ascender na carreira. Figueredo (2012), aponta para uma forte relação entre crescimento profissional e apadrinhamento, o que revela que por não possuírem o apoio de homens que se encontram em funções de destaque, as mulheres têm dificuldades para crescer em algumas organizações. Nesse sentido, Bohlander e Snell (2013) pontuam que normalmente as mulheres não têm o hábito de participarem de grupos informais de relacionamento que se encontram fora do expediente de trabalho, e são prejudicadas por algumas oportunidades que não as chegam.

Outra barreira enfrentada pela gestão feminina, apontada por Xavier, Neto, Versiani (2015) é saber lidar com as demandas profissionais, pessoais e da aparência. A cultura organizacional exige que as mulheres saibam cuidar da sua aparência física e da forma como se vestem, pois, isso reflete no modo como elas são vistas e interpretadas em suas carreiras profissionais. No entanto, conforme apontado já em Figueredo (2012), fatores comportamentais atribuídos as mulheres, consideradas características femininas, são utilizados preconceituosamente como forma de direcioná-las a atividades que dispensem iniciativa, dinamismo, tomada de decisão e que não necessitem de formação. Outra situação constatada, é que raramente as mulheres podem contar com a orientação de mentores (homens) nas próprias organizações, por originarem falatórios quanto a possíveis envolvimento íntimos.

Apesar de todas as dificuldades enfrentadas pelas mulheres, de acordo com Santos, Tanure, Neto (2015), elas se dedicam porque gostam do que fazem e se realizam em suas profissões. Embora tenham conflitos esses obstáculos diários, as mulheres mostram que serem executivas, estarem em cargos de gestão não é impossível ou algo que nunca poderá ser conquistado (Santos; Tanure; Neto, 2015).

As diferenças existentes entre os gêneros para ascensão profissional dentro das organizações, evidencia a importância da realização de análises que expliquem os motivos que levam as empresas a excluírem as mulheres da tomada de decisão (Figueredo, 2012). Esta manifestação é denominada na literatura como “Teto de Vidro”, que segundo Bohlander e Snell (2013) pode ser conceituada como aquelas barreiras artificiais formadas com base em tendências organizacionais e de atitude que impedem pessoas qualificadas de progredir nos cargos de nível administrativo em suas organizações. O termo Teto de Vidro surgiu nos Estados Unidos em 1980, para denominar aquelas barreiras sutis que existem para excluir as mulheres da direção das organizações simplesmente por serem mulheres, mesmo tendo capacidade profissional para assumir tais cargos.

Assim, o teto de vidro existente em muitas organizações e impede as mulheres de chegarem a posições de alto nível hierárquico, fazendo com que a presença delas na tomada de decisão das companhias, seja cada vez mais deficiente. Os estereótipos atribuídos as mulheres, as apresentam como sendo frágeis e delicadas, incapazes de tomar decisões, de terem senso prático, não tendo grandes aspirações profissionais e de serem extremamente atarefadas com a família. Esses preconceitos, explica Figueredo (2012) sobrevivem nas culturas das organizações impedindo que as mulheres entrem em determinadas áreas da organização e que ascendam hierarquicamente tanto vertical como horizontalmente.

Por fim, Bohlander e Snell (2013), pontuam que o número de mulheres que ocupam cargos administrativos de alto nível hierárquico ainda é pequeno e que ainda há muito o que ser feito para quebrar o “telhado de vidro”.

2.1 Estudos recentes sobre a questão de gênero

A temática da diversidade de gênero nas organizações tem sido investigada nos últimos anos no Brasil, como Salvagni e Canabarro (2015), que estudaram as desigualdades de gênero, carreira e família nas organizações de trabalho; Vaccari e Beuren (2017) que verificaram a participação feminina na governança corporativa de empresas familiares listadas na BM&FBovespa; Araújo, Heber, Batista (2020) que alisaram as características e singularidades existentes na gestão executiva feminina em relação às categorias do processo decisório, estilo de liderança, comunicação pessoal e relacionamento interpessoal; Fernandes et al. (2020) que estudaram emoções e dinâmicas institucionais da inserção da mulheres na política, Johnson (2021) concentraram-se nos fatores de interseção – raça e gênero – que afetam a capacidade e a capacidade dessas mulheres de atuar no setor educacional; Batista et al. (2022) estudaram a legitimação da liderança e quais são os capitais mobilizados por lideranças femininas no contexto da agroindústria; entre outros.

Outros estudos, como Jain et al. (2021), Apaydin e Emekli (2024), Ojwala et al. (2024), Russen et al. (2021) e Quadlin et al. (2023) proporcionam insights significativos sobre a desigualdade de gênero em diversos contextos. Nesse sentido, Jain et al. (2021) destacam a estrutura de propriedade como um fator crucial na motivação e capacidade de superar a disparidade de gênero. Os autores revelam que, embora as empresas familiares nos EUA mostrem um atraso em termos de representação feminina, elas são bem-sucedidas em reduzir a lacuna de remuneração de gênero em seus escalões superiores de gestão. Esse achado sugere que as empresas familiares

podem equilibrar a preservação de seu patrimônio socioemocional com responsabilidades sociais, apontando para a complexidade da governança corporativa em abordar a equidade de gênero.

Apaydin e Emekli (2024) investigam as desigualdades de gênero nas lideranças e conselhos editoriais de periódicos de neurologia e neurocirurgia, evidenciando uma disparidade significativa, especialmente em neurocirurgia, onde a representação feminina é significativamente baixa. Este estudo realça a necessidade de um esforço contínuo para aumentar a inclusão de mulheres em posições de liderança científica e acadêmica - não somente em empresas privadas. Em um estudo similar, Ojwala et al. (2024) focam no papel das mulheres na ciência oceânica, utilizando o Quênia como estudo de caso. Os resultados indicam que, apesar de compromissos recentes com a igualdade de gênero, as mulheres enfrentam percepções limitadoras, progressão de carreira mais lenta, discriminação, assédio e conflitos trabalho-família, o que compromete sua contribuição para a gestão sustentável dos oceanos. O estudo enfatiza a importância de políticas transformadoras de gênero e estruturas de apoio específicas para mulheres.

Russen et al. (2021) identificam fatores que antecedem e resultam da diversidade de gênero nas equipes de gestão de alto nível em hospitalidade e turismo. Eles descobrem que a presença de modelos femininos, a estrutura organizacional e o apoio organizacional conduzem a melhores desempenhos financeiros e crescimento dos negócios, sublinhando a teoria da vantagem de recursos como uma explicação para essas relações.

Quadlin et al. (2023) examinam a evolução da desigualdade salarial de gênero ao longo de 60 anos, destacando uma mudança em que as maiores disparidades salariais agora estão entre os trabalhadores mais bem pagos e altamente educados. Seus achados mostram que, apesar dos avanços em educação, as mulheres ainda enfrentam uma significativa disparidade salarial, especialmente nas faixas salariais mais altas.

Esses estudos coletivamente iluminam as multifacetadas dimensões da desigualdade de gênero, desde a representação em campos específicos e liderança até as disparidades salariais em níveis superiores de educação e trabalho. Destacam a necessidade contínua de abordagens direcionadas e transformadoras para alcançar a igualdade de gênero em várias esferas da sociedade.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

A natureza da presente pesquisa é qualitativa e para a sua análise empregou-se pesquisa exploratória. A pesquisa foi operacionalizada analisando os discursos de reitoras de Universidades Catarinenses pertencentes a ACAFE. A ACAFE, em 2019, era composta por 16 Fundações Educacionais situadas no estado de Santa Catarina, que foram criadas pelos municípios se uniram em torno da constituição de um órgão com as atribuições de planejar, articular e coordenar ações integradas entre elas. O objetivo final da união, é promover o intercâmbio administrativo, técnico e científico entre as Instituições de Educação Superior, na busca de soluções para problemas comuns nas áreas de ensino, pesquisa, extensão e administração (ACAFE, 2021).

Das 16 instituições de ensino superior ligadas ao Sistema Acafe, em 2019, cinco contavam com mulheres reitoras. Três delas participaram do evento, e são as sujeitas desta pesquisa, sendo: (1) **Reitora A:** Mestra Solange Salette Sprandel da Silva, da Fundação Universidade do Contestado;

(2) **Reitora B:** Mestra Rosemari Glatz (Centro Universitário de Brusque - UNIFEBE); e **Reitora C:** Mestra Marcia Cristina Sardá Espindola (da Universidade Regional de Blumenau – FURB).

As entrevistas foram obtidas utilizando-se de dados secundários, isto é, foi analisado o discurso destas reitoras no “III Panorama de Gestão Universitária Catarinense”, realizado pela Universidade Regional de Blumenau (FURB) no dia 06 de maio de 2019. O conteúdo do evento completo pode ser acessado em: https://www.youtube.com/watch?v=eAl_00UcG-0&ab_channel=AudiovisualFurb. O evento teve duração total de 2 horas e 32 minutos. O evento teve seu conteúdo transcrito na íntegra, por meio de transcrição automática do Youtube para texto, utilizando-se da gravação do evento disponível na plataforma Youtube. Após a transcrição, realizou-se a revisão e correção ortográfica, e organização do conteúdo. A análise deste conteúdo, pautou-se nos preceitos da análise de conteúdo (Bardin, 2013).

A utilização da análise de conteúdo como metodologia neste estudo é particularmente apropriada, uma vez que, conforme definida por Bardin (2013), é uma técnica para a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo manifestado em comunicações. Esta técnica é ideal para a identificação de padrões, temas, e a frequência de determinadas palavras ou frases dentro do texto transcritos, facilitando assim a interpretação do significado e das intenções subjacentes aos discursos.

4 RESULTADOS

4.1 Trajetória profissional

A primeira etapa dos resultados buscou levantar a trajetória profissional de cada uma das reitoras.

A **Reitora A** possui sua primeira formação em Pedagogia, onde iniciou a carreira como professora da educação básica, depois de um tempo passou a ser Secretária Municipal de Educação na gestão de prefeitos diferentes. Em seguida, fez parte por doze anos do Conselho Estadual de Educação do estado de Santa Catarina e, foi pela primeira vez reitora de uma instituição de ensino superior comunitária situada no litoral catarinense. Com o fim do mandato de reitoria, passou a atuar como professora universitária. Além do curso de pedagogia, estudou Direito e fez mestrado em Ciência Jurídica. Advogou junto com o esposo. Dentro do meio jurídico, surgiu o convite para assumir as disciplinas de Direito Constitucional e Legislação Empresarial nos cursos de administração e direito de uma universidade no oeste de Santa Catarina. Em um determinado momento da carreira, o Presidente do Conselho Curador da universidade propôs o desafio de se candidatar a reitoria da universidade no qual ela trabalhava. Ao se deparar com essa nova oportunidade, a **Reitora A** buscou na família apoio, por entender que teria que se dedicar grandemente ao novo desafio e para ela, a aprovação familiar foi fundamental para que pudesse desenvolver com afinco as atribuições caso viesse a ser eleita. A **Reitora A** participou do processo eleitoral, onde foi eleita e depois de quatro anos reeleita. Ela entende que uma boa formação universitária, aliada ao comprometimento profissional e o apoio familiar são os grandes diferenciais para que as atribuições possam ser desenvolvidas.

"Para quem tem um casamento de trinta e cinco anos, três filhos, três netos, sem sombra de dúvida toda e qualquer ação precisa ter como base a família. É o ônus e o bônus, e o ônus é pesado em nossa vida particular, porque realmente é uma dedicação maior, você está trabalhando basicamente com gestão de pessoas, e todos nós sabemos o quão difícil é a gestão de pessoas aliada a toda gestão administrativa. Então antes de participar do processo eleitoral, o apoio familiar foi fundamental". (Reitora A)

A trajetória da **Reitora B** na gestão universitária é mais breve, pois ela havia começado as atividades na função de reitora no mês de abril de 2019, ou seja, cerca de 30 dias antes da realização da entrevista utilizada na presente pesquisa. Iniciou a formação acadêmica como técnica em Contabilidade, cursou Administração, possui pós-graduação em Auditoria Contábil e mestrado em Administração. Enquanto professora universitária, atuou nos cursos de Administração e Ciências Contábeis, ministrando disciplinas de administração financeira e orçamentos. Foi coordenadora de curso e professora de pós-graduação. Entretanto, a principal trajetória profissional não foi dentro da academia, e sim na área pública, onde trabalhou por trinta e oito anos. Como funcionária pública atuou na Exatoria Estadual e na Receita Federal. Antes de se aposentar como funcionária pública, a **Reitora B** vislumbrava mudar para a carreira acadêmica. Durante nove anos, conciliou a vida acadêmica com o serviço público, e ao mudar-se para uma cidade do Vale do Itajaí, passou a se preparar para assumir a reitoria da instituição universitária local.

"Então não foi de um dia para o outro, na região do Vale do Itajaí são bem conservadores, são cidades pequenas, provincianas, lá para você conseguir chegar neste cargo não é só chegar, você tem que de fato mostrar serviço, ser conhecida e ser reconhecida pelo grupo, pela comunidade pela região. Então fiz um trabalho bastante completo, eu diria de longo prazo, me preparei para isso e aí acabou acontecendo". (Reitora B)

Sobre a vida familiar, a **Reitora B**, relata que possui cinco filhos e uma neta. Por toda a vida, conciliou a vida familiar com a profissional, pois casou-se jovem e cursou faculdade, especialização e mestrado já tendo família. Ainda sobre a família, a **Reitora B** explica que o apoio do núcleo familiar é fundamental, pois na posição profissional em que ela se encontra, a família também deixou de ter uma vida privada. A família se transforma pública, de referência, dentro da comunidade onde está inserida, e as atitudes dos filhos refletem no seu trabalho. Na opinião da **Reitora B**, a vida pessoal é indissociável da vida profissional, e é necessário dar o exemplo.

A **Reitora C** é natural do planalto serrano catarinense. O incentivo ao estudo partiu da mãe, que valoriza os estudos e passava estes valores para as filhas. Aos quinze anos, quando atingiu a idade de iniciar o ensino médio, saiu da cidade natal e foi estudar em uma cidade maior. A universidade onde o irmão estudava na época, oferecia também ensino médio profissionalizante nas áreas de processamento de dados e agropecuária. A **Reitora C** ingressou no técnico em processamento de dados e após concluir o curso técnico, foi contratada para trabalhar no laboratório de programação da própria Universidade. Aos dezessete anos, já estava trabalhando como programadora na instituição em que estudou. Depois dessa experiência, ingressou no curso superior de ciência da computação, mas como sonho cursar arquitetura, deixou o cargo mais qualificado que já ocupava para ingressar no novo curso, que era oferecido pela institui-

ção no período matutino. Passou a cursar arquitetura e a trabalhar como auxiliar no laboratório de informática da instituição. Depois de se formar como arquiteta, ingressou no mestrado em Construção Civil em uma universidade pública de Santa Catarina. Ao final do mestrado, prestou concurso para ser professora na instituição onde havia se formado e onde é Reitora atualmente. Desta maneira, passou a conciliar a docência com o escritório de arquitetura. Passados alguns anos, a **Reitora C** se casou, e aos trinta e seis anos teve seu primeiro filho. Para se dedicar a ele, deixou de trabalhar no escritório e passou a se dedicar mais as funções acadêmicas. Além de professora, passou a gerenciar o departamento de arquitetura e depois foi diretora do Centro de Ciências Tecnológicas da universidade. O Centro Tecnológico era predominantemente masculino, possuía oito cursos de engenharia, o curso de arquitetura e design, e ela foi a primeira mulher a dirigir o centro. A **Reitora C** conta que nunca almejou a função de reitora dentro da instituição. A possibilidade aconteceu devido ao envolvimento que ela possuía, como a direção do Centro Tecnológico e ao fato de estar ativa nas atividades da Universidade. Antes de aceitar o desafio de ser candidata, buscou a aceitação dentro do seu núcleo familiar. Sabendo que essa decisão impactaria em uma dedicação maior a universidade, se fez necessário ter a aprovação e aceitação do esposo e do filho de dez anos. Além disso, tem como princípio separar a vida familiar da vida profissional para que conseguisse vivenciar cada uma delas intensamente.

Em relação à trajetória e o perfil profissional das Reitoras, pode-se constatar que todas chegaram as funções de gestão universitária considerando alguns pontos convergentes: experiência profissional, formação em *stricto sensu* (no caso, ambas possuem mestrado), ou seja, um cargo desta envergadura, dentro da academia exige pessoas experientes e reconhecidas na área da educação superior. Outra situação observada é a experiência profissional dentro da organização universitária, uma vez que todas passaram pela docência, o que trouxe uma base para saber administrar.

Outro ponto importante e que está de acordo com a literatura de Bohlander e Snell (2013), é a preocupação com a conciliação com a vida pessoal, uma vez que todas possuem família e não abdicaram do direito de serem mães e esposas para chegar ao cargo. No discurso da **Reitora C**, ela menciona inclusive a palavra "aprovação" familiar para concorrer a função de reitora. Para Bohlander e Snell (2013), as mulheres abdicam da vida profissional em prol da vida familiar, e todas as entrevistadas mencionam que o apoio familiar foi necessário para se sentirem seguras na profissão.

Neste sentido a **Reitora B**, relatou que os filhos cresceram e foram educados para possuírem uma vida correta a ponto de não interferir negativamente na profissão da mãe. Ainda Tanure e Neto (2015) já alertavam para o sentimento de culpa que muitas mulheres carregam por se dedicarem também ao trabalho. Isso é constatável no discurso da **Reitora C**, quando ela destaca que preferiu abdicar-se do empreendedorismo em prol de uma presença maior na vida do filho pequeno.

4.2 Desafios de gestão

A segunda parte da análise destina-se a analisar os desafios de gestão experienciados pelas Reitoras traçando um paralelo com o gênero.

A **Reitora A** mencionou que a primeira experiência de resistência à sua gestão foi vivenciada foi antes mesmo de ser reitora. Ocorreu dentro do partido político a qual pertencia e havia se candidatado ao cargo de vereadora. Ele percebeu que entre os homens havia uma resistência em escolher uma mulher que pudesse ser eleita. Já ao assumir a gestão da Universidade, verificou resistência nos primeiros dois anos de mandato. Segundo ela, a região onde está inserida a Universidade, é patriarcal e resistente à figura feminina. A **Reitora A** relatou que os subalternos não a chamavam pelo nome, a chamavam de "ELA".

"Então são movimentos que existem e sentimos isso. Pelo fato de ser mulher, se você toma uma decisão, tem que ser muito firme, pois a primeira questão, já afirma que não vamos conseguir executar. Precisamos romper as barreiras da resistência, e é evidente que eu reagi, reagi de uma forma muito dura mesmo". (Reitora A)

A **Reitora B** entende que as atitudes das mulheres estão relacionadas ao que elas aprendem dentro de casa, com os pais, e dos exemplos que elas adquirem dentro desde criança. Na opinião da Reitora, as mulheres que têm apoio familiar, e são incentivadas desde pequenas pelos pais, já possuem uma força natural para enfrentar os desafios e buscar conquistas profissionais. Ela entende que não se deve ficar pensando nas fraquezas que a sociedade impõe, e que muitas barreiras ainda estão dentro das próprias mulheres.

"De um tempo para cá, na história, se excluiu a mulher do processo e cedeu-se mais espaço para os homens, por uma série de questões que não vem ao caso discutirmos agora, mas nem sempre foi assim. Então acho que cabe a nós também fazer a ocupação desses espaços com a força que isso requer, ônus e bônus, não é só uma nem outra". (Reitora B)

Já a **Reitora C**, relata que dentro da Universidade presenciou situações em que as mulheres tiveram que se impor em prol de reconhecimento e direitos. Durante a campanha a reitoria, a reitora possuía indicado como vice um homem, sendo que ela relatou que ouviu as pessoas falarem que ele seria o mentor das propostas e ela apenas a porta voz. Chegou a ouvir que a Universidade precisava de uma representação fora na sociedade, e que uma mulher não iria conseguir fazer. Ela entende que na posição em que se encontra, outras mulheres também se sentem representadas, e isso é uma grande responsabilidade.

"Então, com isso nós percebemos também a responsabilidade, não só de estar na frente da gestão da Universidade, mas de ser a primeira mulher, e isso traz uma grande responsabilidade. Há uma expectativa, e eu carrego essas duas responsabilidades, de estar à frente da gestão e de ser a primeira mulher reitora". (Reitora C)

Por meio do relato das Reitoras, pode-se perceber que todas enfrentaram situações de preconceito ou da necessidade de provar que são capazes de desempenhar a função para o qual foram designadas. Questionamentos, insinuações, necessidade de mostrar o trabalho, de convencer as pessoas de que são capazes e qualificadas, são desafios comuns no processo de gestão dessas mulheres. Esse preconceito, embora muitas vezes seja sutil, está intrínseco as responsabilidades que o cargo traz, e as obriga a vive-lo diariamente em sua vida profissional.

Ainda o relato da **Reitora B**, deixou transparecer que existe preconceito na sociedade para a ocupação de um cargo de gestão por uma mulher, uma vez que antes mesmo de tornar público o desejo de concorrer a uma eleição, ela precisou de uma década para construir a imagem de profissional que estaria capacitada para tal responsabilidade.

As três reitoras, podem ser consideradas, conforme pontuado por Bohlander e Snell (2013), como profissionais que romperam barreiras e tendências organizacionais, que impedem que pessoas qualificadas progridam em cargos de alto nível administrativo. A carreira das entrevistadas configura-se como a quebra do “teto de vidro”, que de acordo com Figueredo (2012), ainda sobrevive em muitas culturas das organizações impedindo que as mulheres entrem em determinadas áreas da organização e que ascendam hierarquicamente.

5 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS

As trajetórias profissionais das reitoras, conforme apresentado, ressaltam a complexidade da gestão de carreira feminina no contexto acadêmico, ilustrando tanto os avanços quanto os desafios persistentes no caminho para a igualdade de gênero.

Teoricamente, esses resultados contribuem para a literatura existente sobre liderança feminina, equidade de gênero e a dinâmica do “teto de vidro” em instituições de ensino superior. A pesquisa ressalta a importância da formação acadêmica avançada e da experiência profissional dentro da organização, corroborando estudos anteriores que enfatizam a necessidade de qualificações e experiências robustas para mulheres alcançarem posições de liderança (Bohlander & Snell, 2013; Figueredo, 2012). Além disso, destaca-se a relevância do apoio familiar na trajetória de carreira das mulheres, ressoando com a literatura que discute a conciliação entre vida profissional e pessoal como um elemento crucial para o sucesso das mulheres em cargos executivos (Tanure & Neto, 2015).

Ainda, ao comparar os resultados da presente pesquisa com os achados de Jain et al. (2021), Apaydin e Emekli (2024), Ojwala et al. (2024), Russen et al. (2021) e Quadlin et al. (2023), observam-se tanto similaridades quanto diferenças relativas à desigualdade de gênero. Todos os estudos evidenciam a existência de barreiras à participação feminina em níveis de liderança ou campos dominados por homens, como observado na gestão de instituições de ensino superior, conselhos editoriais médicos, ciência oceânica, hospitalidade, turismo e no mercado de trabalho em geral.

Ainda, Jain et al. (2021) e Quadlin et al. (2023) discutem a disparidade salarial, um tema que, embora não seja o foco principal da nossa pesquisa, relaciona-se com a questão da desigualdade de gênero em posições de liderança. A presente pesquisa, bem como os estudos de Apaydin e Emekli (2024), indica uma representação desproporcional de gênero em cargos de alta gestão e liderança. Por fim, a necessidade de apoio familiar para o avanço profissional das mulheres é um tema comum entre a nossa pesquisa e os achados de Jain et al. (2021), indicando que a trajetória de carreira das mulheres frequentemente depende do suporte doméstico e da gestão do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal.

No campo prático, o estudo levanta a necessidade de políticas institucionais mais inclusivas que abordem as barreiras específicas enfrentadas pelas mulheres na academia. As experiências das reitoras sugerem que, além da qualificação e experiência, a aceitação e o apoio no ambiente doméstico e profissional são fundamentais para o sucesso feminino em cargos de alta gestão. Isso implica que as universidades e outras instituições educacionais devem implementar políticas que promovam não apenas a igualdade de gênero na representação, mas também em salários, oportunidades de desenvolvimento de carreira e ambientes de trabalho que reconheçam e apoiem a integração entre vida profissional e pessoal.

Não obstante, a evidência de preconceitos sutis e barreiras à liderança feminina ressalta a necessidade de programas de mentoria, redes de apoio e treinamento em diversidade para desafiar e transformar normas organizacionais e culturais. Além disso, as instituições podem se beneficiar ao adotar abordagens mais transparentes e meritocráticas para recrutamento e promoção, garantindo que talentos femininos não sejam subutilizados ou desencorajados por práticas discriminatórias.

A pesquisa sugere que, para uma mudança transformadora, as instituições devem ir além das políticas de igualdade de gênero no papel, para assegurar sua efetiva implementação, criando assim um ambiente que não apenas permite, mas também celebra, a liderança feminina e sua contribuição para o desenvolvimento acadêmico e social.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS, LIMITAÇÕES E INDICAÇÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Apesar dos avanços recentes na inclusão feminina em posições de liderança organizacional, persistem desafios significativos, especialmente no âmbito da gestão universitária. Neste setor, a predominância masculina ainda é marcante, evidenciada pela maioria dos cargos de reitoria serem ocupados por homens. Este estudo focalizou nas barreiras enfrentadas por mulheres reitoras em universidades comunitárias associadas à Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE), visando elucidar as dinâmicas subjacentes a essa questão.

A análise das narrativas das reitoras revelou que elas enfrentam questionamentos, insinuações e a necessidade de comprovar sua competência e qualificação, constituindo desafios recorrentes em seus percursos de gestão. Foi evidenciado que a experiência profissional e o reconhecimento no meio acadêmico foram cruciais para a obtenção desses cargos de liderança. Assim, percebe-se que o preconceito relacionado ao gênero permeia o ambiente universitário, levantando dúvidas sobre a capacidade das mulheres em exercerem funções de alta gestão.

Ademais, o estudo demonstrou que, mesmo diante da ruptura gradual da cultura patriarcal, o apoio familiar surge como um elemento determinante para a aceitação e sucesso das mulheres em desafios profissionais. A falta de aprovação familiar poderia, de fato, inviabilizar suas candidaturas a cargos de reitoria. As reitoras enfrentam o desafio constante de equilibrar suas responsabilidades pessoais, familiares e profissionais, evidenciando a intrincada relação entre a vida privada e a carreira.

Este estudo contribui para o entendimento de que, no contexto das universidades comunitárias catarinenses, as reitoras estão iniciando um processo de superação do “teto de vidro”, que pode servir de inspiração para outras mulheres no meio acadêmico. Além disso, confirma-se a congruência dos achados com a literatura existente, que aponta o preconceito como uma barreira significativa à ascensão feminina em posições de gestão.

Como limitações, pode-se elencar que este relato parte da percepção de três reitoras do Estado de Santa Catarina (e que é um estado com vínculos culturais e patriarcais muito fortes – ponto que não foi estudado neste levantamento). Isso limita a generalização dos resultados para outros contextos geográficos e institucionais. A amostra específica pode não refletir a diversidade de experiências de mulheres em cargos de liderança em outras regiões ou tipos de instituições de ensino superior. Outrossim, inerente a um estudo qualitativo, a apresentação dos resultados pode ter algum viés das pesquisadoras, bem como, essa estratégia de pesquisa pode não capturar a amplitude dos fatores estruturais e sistêmicos que influenciam a progressão de carreira das mulheres na academia.

Ainda, o estudo focou principalmente nas barreiras enfrentadas pelas mulheres para alcançar e executar o papel de reitora, mas não explorou amplamente as estratégias de sucesso, os aspectos positivos de sua liderança, ou as contribuições específicas dessas mulheres para as instituições que lideram – o que representa uma oportunidade de avanço da presente pesquisa. Além disso, estudos longitudinais poderiam ser conduzidos para acompanhar a trajetória de carreira das mulheres na academia ao longo do tempo pode fornecer insights sobre como as barreiras de gênero evoluem e como as estratégias para superá-las podem mudar. E por fim, estudar o impacto da liderança feminina nas políticas e práticas das universidades pode ajudar a entender melhor as contribuições específicas das mulheres para a inovação, a cultura organizacional e a promoção da igualdade de gênero na academia.

REFERÊNCIAS

- A Associação Catarinense das Fundações Educacionais (ACAFE). (2021). Quem somos. <https://new.acao.org.br/quem-somos/>
- Almeida, C. (2018). *Mulheres são minoria entre reitores e nas bolsas de pesquisa mais prestigiadas*. Universidade Federal de São Paulo. <https://www.unifesp.br/noticias-anteriores/item/3169-mulheres-sao-minoria-entre-reitores-e-nas-bolsas-de-pesquisa-mais-prestigiadas>
- Alpay, E., Hari, A., Kambouri, M., & Ahearn, A. L. (2010). Gender issues in the university research environment. *European Journal of Engineering Education*, 35(2), 135–145.
- Ambrosini, A. B. (2017). A Representação das Mulheres como Reitora e Vice-Reitoras das Universidades Federais do Brasil: Um Estudo Quantitativo. *Anais do XVII Colóquio Internacional de Gestão Universitária*, Mar del Plata, Argentina.
- Apaydin, A. S., & Emekli, I. (2024). Gender Inequality in Leadership Positions in Neurology and Neurosurgery Journals and Societies. *World Neurosurgery*, 183, e304–e313. <https://doi.org/10.1016/j.wneu.2023.12.085>
- Araújo, I. M. S., Heber, F., & Batista, K. (2020). Mulheres no Comando: Características e Singularidades da Gestão Executiva Feminina. *Gestão & Conexões*, 9(1), 73–98.
- Bardin, L. (2013) ‘*Análise de Conteúdo*’, p. 118. doi: 10.3917/puf.bard.2013.01.
- Barros, S. C. V., & Mourão, L. (2018). Panorama da participação feminina na educação superior, no mercado de trabalho e na sociedade. *Psicologia & Sociedade*, 30, e174090.

- Batista, C., Bencke, F. F., Roman, D. J., & Padilha, L. S. (2022). Legitimação da liderança e capitais mobilizados: história de vida de lideranças femininas de uma agroindústria de grande porte. *Reuna*, 27(1), 1-23.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2013). *Administração de Recursos Humanos* (14ª ed.). Cengage Learning.
- Cavalcanti, J., & Maciel, F. (2017). *As Ações Organizacionais voltadas à Diversidade Humana no Trabalho*. In E. B. Arellano & A. M. R. V. C. Cesar (Orgs.), *Gestão de Pessoas: nas empresas contemporâneas brasileiras*. Elsevier.
- Condron, C., Power, M., Mathew, M., & Lucey, S. M. (2023). Gender Equality Training for Students in Higher Education: Protocol for a Scoping Review. *JMIR Research Protocols*, 12, e44584. <https://doi.org/10.2196/44584>
- European Commission. (2019). SHE figures 2018. Luxembourg: Publications Office of the European Union. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/knowledge-publications-tools-and-data/publications/all-publications/she-figures-2018_en
- European Commission. (2021a). She Figures 2021. The path towards gender equality in research and innovation (R&I). Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://op.europa.eu/en/web/eu-law-and-publications/publication-detail/-/publication/61564e1f-d55e-11eb-895a-01aa75ed71a1>
- Fernandes, C., Lourenço, M. L., Frohlich, S., & Silva, D. E. (2020). Mulheres na Política: Emoções e Desafios em Dinâmicas Institucionais complexas. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(4), 1071-1081.
- Ferreira, C. E., Hahn, I. S., Scherer, F. L., Trindade, N. R., & Bianchi, J. (2021). Mulheres nos Conselhos de Administração de Multinacionais Brasileiras. *Pretexto*, 22, 23-42.
- Fialho, C. B., et al. (2018). Empoderamento e Gênero: Um Estudo com Mulheres que Ocupam Cargos de Gestão em uma Universidade Federal. *Revista Administração em Diálogo*, 20(1).
- Figueredo, P. M. (2012). *Assédio Moral contra Mulheres nas Organizações*. Cortez.
- Grangeiro, R. R., & Militão, M. L. (2020). Mulheres na Gestão Universitária: Carreira e Percepção de Obstáculos na Ascensão Profissional. *Revista Ciências Administrativas*, 26(3), 1-13.
- Hryniewicz, L. G. C., & Vianna, M. A. (2018). Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. *Cad. EBAPE.BR*, 16(3).
- Jain, S. S., Fernando, G. D., Tripathy, A., & Bhatia, S. (2021). Closing the gender gap in top management teams: An examination of diversity and compensation parity in family and non-family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100388. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100388>
- Johnson, N. N. (2021). Balancing race, gender, and responsibility: Conversations with four black women in educational leadership in the United States of America. *Educational Management Administration & Leadership*, 49(4), 624-643.
- Melo, M. C. O. L. (2012). *Mulheres Gerentes entre o Empoderamento e o Teto de Vidro*. In M. E. de Freitas & M. Dantas (Orgs.), *Diversidade Sexual e Trabalho*. Cengage Learning.
- Ojwala, R. A., Buckingham, S., Neat, F., & Kitada, M. (2024). Understanding women's roles, experiences and barriers to participation in ocean science education in Kenya: recommendations for better gender equality policy. *Marine Policy*, 161(December 2023), 106000. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2023.106000>
- Quadlin, N., VanHeuvelen, T., & Ahearn, C. E. (2023). Higher education and high-wage gender inequality. *Social Science Research*, 112(September 2022), 102873. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2023.102873>
- Rosa, R., & Clavero, S. (2022). Gender equality in higher education and research. *Journal of Gender Studies*, 31(1), 1-7.
- Rosa, R., Drew, E., & Canavan, S. (2020). An overview of gender inequality in EU universities. In E. Drew & S. Canavan (Eds.), *The gender-sensitive university. A contradiction in terms?* (pp. 1-15). Routledge.
- Russen, M., Dawson, M., & Madera, J. M. (2021). Gender diversity in hospitality and tourism top management teams: A systematic review of the last 10 years. *International Journal of Hospitality Management*, 95(March), 102942. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102942>
- Salvagni, J., & Canabarro, J. (2015). Mulheres Líderes: As Desigualdades de Gênero, Carreira e Família nas Organizações de Trabalho. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6(2), 88-110.
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & Carvalho Neto, A. (2015). O percurso do trabalho feminino no Brasil: vestígios dos primórdios no presente. In J. O. Andrade & A. Carvalho Neto (Orgs.), *Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura: Estudos sob diferentes abordagens*. Atlas.

Siqueira, R. F. B., et al. (2016). A Presença de Docentes Mulheres em Cargos Gerenciais nas Universidades Federais do Estado de Minas Gerais. *Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL*, 9(2), 49-69.

Vaccari, N. A. D., & Beuren, I. M. (2017). Participação Feminina na Governança Corporativa de Empresas Familiares Listadas na BM&FBovespa. *Revista Evidenciação Contábil & Finanças*, 5(1), 113-131.

Xavier, T. A., Carvalho Neto, A., & Versiani, F. (2015). *A difícil conciliação entre a vida profissional e pessoal: um estudo baseado na faixa etária de mulheres executivas*. In J. O. Andrade & A. Carvalho Neto (Orgs.), *Mulheres Profissionais e suas Carreiras sem Censura: Estudos sob diferentes abordagens*. Atlas.