

## **GÊNERO E CARREIRA: O NÍVEL DE CAPACITAÇÃO DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS EM UMA IFES DO SUDESTE GOIANO – ESTUDO DE CASO**

Thaynara Braga Correia<sup>1</sup>, Emerson Gervásio de Almeida<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Mestranda no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás, Brasil.  
(E-mail: thcorreia@ufcat.edu.br)

<sup>2</sup> Docente Doutor no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional da Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás, Brasil.

**Recebido em: 15/02/2022 – Aprovado em: 15/03/2022 – Publicado em: 30/03/2022**

**DOI: 10.18677/EnciBio\_2022A25**

trabalho licenciado sob licença [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

### **RESUMO**

O presente artigo visa relatar dados iniciais de uma investigação sobre o nível de capacitação de homens e mulheres, ocupantes de cargo Técnico-Administrativo em Educação (TAE) de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do sudeste goiano. O objetivo foi verificar se há contrastes no grau de escolaridade por gênero dentre estes servidores públicos federais, além de apurar quesitos como o nível de classificação do cargo para ingresso na carreira, média de idade, tempo de serviço na instituição e quantitativo de cargos, funções e gratificações dispensados a cada grupo. Dados públicos sobre esses profissionais foram coletados em setembro de 2021 e sistematizados em planilha eletrônica, e comprovaram que, na entidade escolhida, as mulheres configuram 52,94% do total da categoria em exercício e possuem elevado destaque na força de trabalho detentora de mestrado e doutorado, embora não sejam maioria dentre os servidores TAEs ocupantes de cargos diretivos, funções e gratificações. Concluiu-se que, em vários aspectos, a representatividade feminina na instituição em questão acompanhou os números divulgados em nível nacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Capacitação. Gestão de pessoas. Gênero.

### **GENDER AND CAREER: THE LEVEL OF TRAINING OF ADMINISTRATIVE TECHNICIANS IN AN IFES IN SOUTHEASTERN GOIÁS.**

#### **ABSTRACT**

This article aims to report initial data from an investigation on the level of training of men and women, occupants of the position of Administrative Technician in Education (TAE) of a Federal Institution of Higher Education (IFES) in southeastern Goiás. The objective was to verify if there are contrasts in the level of education by gender among these federal civil servants, in addition to investigating items such as the level of classification of the position for entry into the career, average age, length of service at the institution and number of positions, functions and bonuses dispensed to each group. Public data on these professionals were collected in September 2021 and systematized in an electronic spreadsheet, and proved that, in the chosen entity, women represent 52.94% of the total in-service category and have high prominence in the workforce holding a master's degree and doctorate, although they are not the majority among TAE servers occupying management positions, functions and

bonuses. It was concluded that, in several aspects, the female representation in the institution in question followed the figures published at the national level.

**KEYWORDS:** Gender. Training. People management.

## INTRODUÇÃO

A diversidade é característica intrínseca à sociedade. O reconhecimento da heterogeneidade social reflete-se em princípios democráticos como igualdade e equidade, de modo que, em condições ideais, haja consideração dos interesses de todos. Com o objetivo de cumprir preceitos constitucionais e de direitos humanos, a sociedade democrática empenha-se em garantir a universalidade de direitos, enfrentando os processos discriminatórios que alimentam desigualdades socioeconômicas (SOUSA *et al.*, 2019).

Questões como a diversidade “étnico-racial, religiosa, cultural, geracional, territorial, físico-individual, de gênero, de orientação sexual, de nacionalidade, de opção política, dentre outras” (BRASIL, 2007, p. 22), merecem especial atenção das políticas públicas, para que estas sejam adequadas às necessidades e particularidades dos indivíduos.

É possível imaginar, em um mundo globalizado, que a diversidade se apresentará de forma cada vez mais acentuada e complexa e que não haverá escolha para as organizações, sejam públicas ou privadas, a não ser a adaptação de posturas, valores, processos e o desenvolvimento de métodos de gerenciamento dos mais diversos perfis (NEVES, 2020).

Trata-se de um campo que pode ser abordado de inúmeras perspectivas, tantas quantas podem ser as diferenças existentes entre as pessoas, sendo uma a análise de gênero. Nos últimos anos percebeu-se uma crescente onda de empoderamento feminino, amplamente propagado em veículos de mídias sociais, que traz à tona uma reflexão sobre o atual papel da mulher na sociedade, sua presença nos lares, espaços públicos, universidades e especialmente, no mercado de trabalho (BAINI; SOBRAL, 2020).

A participação da mulher no ambiente laborativo, em atividades representativas e que envolvem decisões estratégicas vem sendo notada, porém, quanto maior o nível gerencial, menor é a participação feminina. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) afirmam que, em 2016, no Brasil, 60,9% dos cargos gerenciais (diretores e gerentes) eram ocupados por homens e 39,1% pelas mulheres, considerando-se posições de liderança tanto no setor público quanto no setor privado. Em todas as faixas etárias havia maior proporção de homens ocupando os cargos gerenciais, o que se agravava nas faixas etárias mais elevadas.

Em 2018, os homens ganhavam, em média, 27,1% mais que as mulheres (IBGE, 2019). Elas ocupavam, proporcionalmente, a maioria dos postos de trabalho em atividades econômicas com os menores rendimentos médios. Já em 2019, 62,6% dos cargos gerenciais eram ocupados por homens e 37,4% pelas mulheres (IBGE, 2021), considerando setor público e privado. No contexto do serviço público, vale lembrar, muitos dos cargos gerenciais são providos com discricionariedade pela Administração e não via concurso público ou processos seletivos internos.

Segundo estudo da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2014), com base no Boletim Estatístico de Pessoal, editado pelo então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MP), em 2014 as mulheres representavam 46% do quadro efetivo de servidores do Poder Executivo Federal. Todavia, quanto à

distribuição de cargos, funções e gratificações, apenas 44% eram direcionados às servidoras. Cargos de direção e assessoramento superior (DAS), por exemplo, em todos os níveis eram providos essencialmente por homens (BRASIL, 2014).

No entanto, em abril de 2021, conforme o Painel Estatístico de Pessoal (PEP), desenvolvido pela Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SGP/MP) e disponibilizado para consulta no sítio do Ministério da Economia, as mulheres passaram a configurar 45,5% do total de servidores ativos e detentoras de 43% dos cargos DAS, revelando uma redução na participação feminina nos últimos anos. Nas Universidades e Institutos Federais de Ensino, apenas 37,3% dos cargos comissionados de direção (CDs) e 47,3% das funções e gratificações técnicas (FGs) são ocupados por mulheres (BRASIL, 2021).

A ENAP verificou ainda em 2014 o grau de escolaridade dos servidores do Poder Executivo Federal segundo o gênero, constatando a seguinte distribuição: Fundamental (homens 8%, mulheres 4%); Ensino Médio ou Técnico (homens 26%, mulheres 24%); Superior (homens 43%, mulheres 48%); Aperfeiçoamento/Especialização/ Pós-Graduação (homens 4%, mulheres 5%); Mestrado (homens 7%, mulheres 8%); e Doutorado (homens 12%, mulheres 11%). Com exceção do doutorado, as mulheres representavam maioria em estágios escolares superiores (ENAP, 2014).

Por sua vez, a publicação “Informe de Pessoal”, datada de junho de 2018, divulgada pela ENAP em parceria com o Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, apresentou informações complementares aos dados disponíveis à época no Painel Estatístico de Pessoal (PEP). Neste informe consta a evolução em 18 anos (2000-2018) da razão de sexo (quantidade de mulheres dividida pela quantidade de homens ocupantes de cargos públicos) por nível de escolaridade.

Embora a desigualdade persista, os dados demonstraram aumento da força de trabalho feminina entre os servidores públicos do Governo Federal com pós-graduação, mestrado e doutorado. A razão de sexo entre os servidores em nível de doutorado, por exemplo, passou de 0,51, em 2000, para 0,79, em 2018; além de o número de mulheres com pós-graduação ter ultrapassado o número de homens (ENAP, 2018).

Este trabalho justifica-se pela relevância do contexto da participação da mulher em posições representativas e estratégicas na Administração Pública Federal, a qual perpassa pelos aspectos da excelência no desempenho e oportunidades de capacitação para tal. Para atender ao questionamento apresentado e cumprir com o objetivo proposto, foi escolhida por conveniência uma instituição federal de ensino superior, em razão dos autores serem componentes de seu quadro funcional. Dados públicos sobre os servidores da categoria em análise foram informados pela Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas, sem qualquer identificação específica dos envolvidos. O recorte transversal da pesquisa limita-se a traçar preliminarmente o cenário do local investigado e fornecer direcionamentos para estudos futuros mais aprofundados.

Para demonstrar a perspectiva crítica no estudo de gênero em situação de trabalho, o presente artigo visa relatar dados iniciais de uma investigação sobre o nível de capacitação de homens e mulheres, atualmente ocupantes de cargo Técnico-Administrativo em Educação (TAE) de uma Instituição Federal de Ensino

Superior (IFES) do sudeste goiano, para verificar se há contrastes significativos no grau de escolaridade por gênero dentre esta categoria de servidores públicos.

## **MATERIAL E MÉTODOS**

O presente trabalho procura oferecer um panorama sobre o grau de escolaridade, segundo o gênero, de servidores Técnico-Administrativos em Educação de uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do sudeste goiano, para apurar se há contrastes aparentes nos níveis de capacitação entre os sexos no âmbito desta categoria profissional.

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva, por objetivar expor as particularidades de determinada população ou fenômeno (MENEZES *et al.*, 2019), na expectativa de interpretar a realidade sem nela interferir ou modificar, utilizando-se técnicas padronizadas de coleta de dados (GIL, 2008). Trata-se de um estudo transversal – isto é, as informações foram coletadas apenas uma vez no tempo – para obter dados fidedignos que permitam elaborar conclusões confiáveis (ZANGIROLAMI-RAIMUNDO *et al.*, 2018), de abordagem qualitativa e quantitativa, cujas considerações são de caráter indutivo (SANTADE, 2020).

A IFES selecionada para a investigação foi a Universidade Federal de Catalão (UFCAT), que até o final de setembro de 2021 possuía 119 técnicos administrativos. O propósito foi analisar o percentual de homens e mulheres e o grau de escolaridade por gênero, verificando ainda quesitos como o nível de classificação do cargo para ingresso na carreira, média de idade, tempo de serviço na instituição e quantitativo de cargos, funções e gratificações dispensados a cada grupo.

Após a tabulação das informações em planilha eletrônica, procedeu-se à análise dos dados públicos disponibilizados pelo departamento de Gestão de Pessoas da instituição em estudo, colhidos no mês de setembro de 2021, através de consulta ao Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE) da Secretaria de Gestão de Pessoas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SGP/MP) e ao Sistema de Portarias (SISP) interno, de modo a reunir os números necessários para exame, sem qualquer identificação dos servidores envolvidos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Dentro da categoria Técnico-Administrativo em Educação (TAE) existem cargos inerentes a diversas áreas do conhecimento (BRASIL, 2005). Na Universidade Federal de Catalão atuam profissionais ocupantes dos cargos de administrador, analista de tecnologia da informação, assistente em administração, assistente social, auxiliar em administração, auxiliar de agropecuária, bibliotecário-documentalista, contador, enfermeiro, engenheiro, jornalista, médico, nutricionista, pedagogo, psicólogo, secretário executivo, sociólogo, técnico de laboratório, técnico em anatomia e necropsia, técnico em assuntos educacionais, técnico em contabilidade, técnico em secretariado, técnico em segurança do trabalho, técnico em tecnologia da informação e tradutor/intérprete de linguagem de sinais.

Os dados extraídos sobre esses profissionais foram sistematizados em planilha eletrônica e abaixo são apresentadas tabelas com os resultados encontrados, que informam o percentual de homens e mulheres, o nível de classificação de seus cargos, o grau de escolaridade, média de idade e tempo de serviço na entidade, bem como o quantitativo de cargos, funções e gratificações, dos

servidores técnico-administrativos em atividade na instituição escolhida, com valores segregados por gênero.

A Tabela 1 ilustra o quantitativo de servidores TAEs de acordo com o gênero, revelando que as mulheres constituem maioria e representam 52,94% do total da categoria em exercício na Universidade Federal de Catalão, percentual acima do observado a nível nacional no Painel Estatístico de Pessoal (PEP) de abril de 2021, que calculou que as servidoras do Executivo Federal configuram 45,5% do total de servidores ativos (BRASIL, 2021).

**TABELA 1** Distribuição do quantitativo de servidores TAEs da UFCAT segundo o gênero.

<b>Gênero</b>	<b>Número de Servidores</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	56	47,06%
Feminino	63	52,94%
<b>TOTAL</b>	119	100,00%

Fonte: Autores (2021).

Segundo o Plano de Carreira TAE (vide Anexo II da Lei nº 11.091/05), os cargos são distribuídos em cinco níveis de classificação: A, B, C, D e E. Essas cinco classes são compostas por cargos de mesma hierarquia, definidos a partir de alguns requisitos para ingresso na carreira (por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos), como a escolaridade. Para ingresso em cargos da Classe A, por exemplo, a depender do cargo pretendido, exige-se que o candidato seja alfabetizado ou possua o ensino fundamental incompleto; na Classe B a exigência varia entre nível fundamental incompleto a fundamental completo; Classe C, fundamental incompleto a nível médio completo, ou profissionalizante; Classe D, médio profissionalizante ou médio completo; e Classe E, essencialmente curso superior. Em alguns casos há também exigência de experiência e/ou cursos próprios da área.

Na instituição pesquisada há servidores pertencentes às classes B (1), C (4), D (68) e E (46), sendo que as mulheres correspondem a 67,39% daqueles que ingressaram na carreira já possuindo nível superior de formação, conforme Tabela 2.

**TABELA 2** Distribuição de Servidores TAEs da UFCAT segundo o gênero, por nível de classificação na carreira.

<b>Nível de Classificação</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>	<b>% Masculino</b>	<b>% Feminino</b>
A	0	0	0	0,00%	0,00%
B	1	0	1	100,00%	0,00%
C	1	3	4	25,00%	75,00%
D	39	29	68	57,35%	42,65%
E	15	31	46	32,61%	67,39%

Fonte: Autores (2021).

Partindo dos requisitos mínimos para a investidura no cargo de Técnico Administrativo em Educação, podendo haver variações quanto à necessidade de habilitações técnicas específicas, a Tabela 3 apresenta o cenário atual dos TAEs da UFCAT segundo o grau de escolaridade, considerando a obtenção de títulos pós-ingresso e/ou processos de capacitação em andamento informados até o momento da coleta de dados. É possível verificar que nenhum servidor TAE possui nível educacional inferior ao ensino médio.

**TABELA 3** Distribuição de Servidores TAEs da UFCAT segundo o gênero, por escolaridade.

<b>Grau de Escolaridade</b>	<b>Masculino</b>	<b>Feminino</b>	<b>Total</b>	<b>% Masculino</b>	<b>% Feminino</b>
Doutorado	2	4	6	33,33%	66,67%
Cursando Doutorado	4	5	9	44,44%	55,56%
Mestrado	14	28	42	33,33%	66,67%
Cursando Mestrado	4	6	10	40,00%	60,00%
Especialização	16	15	31	51,61%	48,39%
Ensino Superior	7	5	12	58,33%	41,67%
Ensino Médio	9	0	9	100,00%	0,00%

Fonte: Autores (2021).

Observa-se que a totalidade de servidores que possuem apenas o ensino médio são homens, e estes ainda correspondem a 58,33% dos servidores apenas com ensino superior completo. Há certo equilíbrio entre os gêneros quanto ao efetivo com alguma especialização e, nas instâncias superiores de ensino, as mulheres apresentam destaque na força de trabalho detentora de mestrado (66,67%) e doutorado (66,67%), saindo na frente também entre aqueles cursando mestrado (60,00%) ou cursando doutorado (55,56%), consoante ao vislumbrado no contexto da Administração Pública Federal (ENAP, 2018).

A média de idade do universo de servidores TAEs da UFCAT é de 38,18 anos, sendo que, entre os homens, esta média cai para 37,70 anos e, entre as mulheres, amplia-se para 38,60 anos, de acordo com a Tabela 4, o que demonstra a força de trabalho relativamente jovem na entidade.

**TABELA 4** Distribuição de Servidores TAEs da UFCAT segundo o gênero, por média de idade.

<b>Gênero</b>	<b>Média de Idade</b>
Masculino	37,70 anos
Feminino	38,60 anos

Fonte: Autores (2021).

A média de tempo de serviço na instituição, considerando-se a data em que o servidor entrou em efetivo exercício até o mês de setembro de 2021, quando foi

realizado o presente estudo, é de 7,61 anos quando se examina o número total de TAEs na ativa. Segundo a Tabela 5, novamente esta média diminui quando observada entre os homens, e se eleva entre as mulheres.

**TABELA 5** Distribuição de Servidores TAEs da UFCAT segundo o gênero, por média de tempo de serviço na instituição.

<b>Gênero</b>	<b>Média de Tempo de Serviço</b>
Masculino	7,05 anos
Feminino	8,11 anos

Fonte: Autores (2021).

No momento da coleta de dados na Instituição Federal de Ensino Superior analisada, havia um total de 269 encargos atribuídos aos servidores da entidade de maneira geral, incluindo-se docentes e técnicos. Estes encargos abrangem cargos diretivos, funções e gratificações e, deste total, 73 (27,14%) são ocupados por Técnicos Administrativos em Educação. A Tabela 6 apresenta a distribuição de cargos, funções e gratificações, segundo o gênero, dentre os TAEs.

**TABELA 6** Distribuição de Servidores TAEs da UFCAT segundo o gênero, por ocupação de cargos diretivos, funções e gratificações.

<b>Gênero</b>	<b>Nº de Servidores com Cargo / Função / Gratificação</b>	<b>Percentual</b>
Masculino	40	54,80%
Feminino	33	45,20%
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: Autores (2021).

A despeito da categoria TAE não dispor de expressiva participação (27,14%) no quantitativo de servidores ocupantes de cargos diretivos, funções e gratificações da IFES estudada, percebe-se que, dentre aqueles técnicos titulares de algum encargo gerencial, há certa discrepância no arranjo entre homens e mulheres, visto que eles detêm a maioria (54,80%), muito embora as mulheres apresentem níveis de capacitação superiores. Nesse quesito, os números locais novamente acompanharam a tendência nacional, a qual verificou que nas Universidades e Institutos Federais de Ensino, apenas 37,3% dos cargos comissionados de direção (CDs) e 47,3% das funções e gratificações técnicas (FGs) são ocupados por mulheres (BRASIL, 2021).

Hryniewicz e Vianna (2018, p. 342) já haviam constatado que “quanto mais altos os cargos, maior a discriminação sofrida pelas mulheres, desde preconceito ao constante questionamento de sua posição”. Neste sentido, em pesquisa realizada em Universidades Federais de Minas Gerais, Siqueira *et. al.* (2016) apuraram maior inserção de mulheres nas universidades, em cursos de pós-graduação e como docentes, todavia, também identificaram que nas instituições federais pesquisadas, a maioria dos cargos gerenciais era ocupada por docentes homens, sobretudo em altos níveis hierárquicos.

Na esfera privada, Biasoli (2016) verificou redução das disparidades de gênero nos anos 2000 na Região Metropolitana de Porto Alegre, com aumento relativo da escolaridade feminina e da presença em cargos de gestão. Não obstante, as desigualdades perduraram, com destaque para os aspectos relacionados ao tempo de permanência nos empregos e rendimentos médios inferiores.

No âmbito de outra instituição pública de ensino superior, Kloster (2021) corroborou a existência de elementos de desigualdade de gênero presentes nas carreiras de servidoras da administração da Universidade do Estado de Santa Catarina. Mais uma vez, os cargos gerenciais de alto escalão foram dominados por figuras masculinas e, em cargos específicos, a representação feminina foi nula.

## CONCLUSÃO

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) possui instrumentos que procuram incentivar a capacitação contínua dos integrantes da categoria. Dispositivos como o Incentivo à Qualificação, Progressão por Capacitação Profissional, Progressão por Mérito Profissional e Avaliação de Desempenho fornecem ao trabalhador a possibilidade de ascender profissionalmente com base em seu próprio esforço, por intermédio de ações de desenvolvimento ou capacitação, com foco no aprimoramento de habilidades individuais que promovam o desenvolvimento de seu ambiente organizacional.

Havendo este tipo de incentivo também na Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, interessante se faz observar os números nacionais sobre a capacitação de servidores, que fornecem uma visão geral sobre a política atualmente adotada.

Atentos aos números apresentados nas estatísticas do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão é possível notar que existem menos mulheres servidoras em atividade no Poder Executivo do que homens, e que, independentemente de terem destaque na obtenção de títulos escolares superiores, não são elas que ocupam a maior parte dos cargos gerenciais.

Ao trazer esta análise para uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do sudeste goiano, procurou-se investigar se esta realidade também se refletia em nível local, e para isso foram avaliados, dentre os servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs), o percentual de homens e mulheres, o nível de classificação do cargo para ingresso na carreira, o grau de escolaridade, a média de idade, tempo médio de serviço na instituição e o quantitativo de cargos, funções e gratificações destinados a cada gênero.

Ao contrário dos valores nacionais publicados no Painel Estatístico de Pessoal (PEP) de abril de 2021, a presente pesquisa revelou que as mulheres são maioria no total da categoria TAE em exercício na Universidade Federal de Catalão. Consoante ao vislumbrado no contexto da Administração Pública Federal, elas lideram a força de trabalho detentora de títulos de mestrado e doutorado, ao passo que os homens compõem a totalidade de servidores que possuem apenas o ensino médio (escolaridade mínima dentre os TAEs da entidade). Ademais, apresentam maior média de idade, maior tempo de serviço na instituição, e correspondem ao maior número dentre os que ingressaram na carreira já possuindo nível superior de formação.

Relatados estes dados sobre o nível de capacitação de homens e mulheres, ocupantes de cargo TAE na Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) do



sudeste goiano investigada, verificou-se a existência de contrastes no grau de escolaridade por gênero dentre esta categoria de servidores públicos, na medida em que as mulheres apresentaram maiores índices de progressão de seu nível de formação. Embora representem mais da metade da categoria na instituição, estes esforços de capacitação, no entanto, não parecem resultar, necessariamente, em mais oportunidades para ocupar cargos diretivos, funções ou gratificações.

Isto posto, foi possível concluir que há ainda um longo caminho na busca por representatividade feminina em todas as áreas profissionais, públicas e privadas, em particular naquelas que envolvem tomadas de decisões estratégicas e elevados níveis gerenciais, tendo em conta que esse cenário de sub-representação parece se reproduzir nos mais variados ambientes organizacionais. Espera-se que a presente pesquisa contribua para lançar luz sobre a temática e que as constatações estatísticas geradas sejam utilizadas para embasar políticas de promoção de equidade entre gêneros. Estudos complementares sobre fatores influenciadores são recomendados.

### REFERÊNCIAS

BAINI, M. C.; SOBRAL, A. Feminismo e discurso de gênero em redes sociais: empoderamento feminino?. **REVES-Revista Relações Sociais**, v. 3, n. 3, p. 52-68, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/9534>>. DOI: <https://doi.org/10.18540/revesv13iss3pp0052-0068>.

BIASOLI, P. K. Mulheres em cargos de gestão: dificuldades vinculadas ao gênero. **Indicadores Econômicos FEE**, v. 43, n. 3, p. 125-140, 2016. Disponível em:

<<https://revistas.planejamento.rs.gov.br/index.php/indicadores/article/view/3672>>.

Acesso em: 27 mar. 2022.

BRASIL. Comitê Nacional de Educação em Direitos Humanos. **Plano Nacional de Educação em Direitos Humanos**: 2007. Brasília: Secretaria Especial dos Direitos Humanos, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/docman/2191-plano-nacional-pdf/file>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. **Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm)>. Acesso em: 05 dez. 2020.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal nº 214**. Secretaria de Gestão Pública (Segep/MP). Fevereiro, 2014. Disponível em: <[https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim\\_estatistico\\_pessoal/2014/bol214\\_fev2014\\_i.pdf](https://www.gov.br/economia/pt-br/arquivos/planejamento/arquivos-e-imagens/secretarias/Arquivos/servidor/publicacoes/boletim_estatistico_pessoal/2014/bol214_fev2014_i.pdf)>. Acesso em: 03 jun. 2021.

BRASIL. Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão. **Painel Estatístico de Pessoal**. Disponível em:

<<http://painel.pep.planejamento.gov.br/QvAJAXZfc/pendoc.htm?document=painelpep.qvw&lang=en-US&host=Local&anonymous=true>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Informe de Pessoal**. Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação Stricto Sensu (DPPG), Coordenação-Geral de Ciência de Dados (CGCD). Estudos e Pesquisas da Enap. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3215>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. **Servidores públicos federais: gênero – 2014**. Estudos e Pesquisas da Enap. Brasília, 2014. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/1650>>. Acesso em: 03 jun. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.Br**, v. 16, n. 3, p. 331-344, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/?format=pdf&lang=pt>>. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>

IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. **Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira: 2019**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101678.pdf>> Acesso em: 18 jun. 2021.

IBGE, Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica n.38. **Estatísticas de Gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2018. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551\\_informativo.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101551_informativo.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2021.

IBGE, Estudos e Pesquisas – Informação Demográfica e Socioeconômica n.38. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil 2ª Edição**/ IBGE, Coordenação de População e Indicadores Sociais. Rio de Janeiro: IBGE, 2021. Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2101784>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

KLOSTER, R. **Mulheres em cargos gerenciais na Universidade do Estado de Santa Catarina-análise histórica**. Orientador: Raphael Schlickmann. 50p. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Administração, Centro Sócio Econômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/225152>>. Acesso em: 27 mar. 2022.

MENEZES, A. H. N.; DUARTE, F. R.; CARVALHO, L. O. R.; SOUZA, T. E. S. **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação à distância**. Universidade Federal do Vale do São Francisco, Petrolina-PE, 2019.

NEVES, A. M. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11374>>. DOI: <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2020v2i1.11374>.

SANTADE, M. S. B. A metodologia de pesquisa: instrumentais e modos de abordagem. **Interciência & Sociedade**, v. 5, n. 2, p. 3-17, 2020. Disponível em: <<https://revista.francomontoro.com.br/intercienciaesociedade/article/view/143>>.

Acesso em: 18 jun. 2021.

SIQUEIRA, R. F. B. de; MIRANDA, A. R. A.; RIBEIRO, F. T. F.; CAPPELLE, M. C. A. A presença de docentes mulheres em cargos gerenciais nas universidades federais do estado de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 9, n. 2, p. 49-69, 2016.

SOUSA, M. E. A.; TAVARES, M. de F. L.; ROCHA, R. M. Diversidade e equidade nas políticas para mulheres. **Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos**, v. 7, n. 2, p. 285-315, 2019. Disponível em: <<https://www3.faac.unesp.br/ridh/index.php/ridh/article/view/680>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

ZANGIROLAMI-RAIMUNDO, J.; ECHEIMBERG, J. O.; LEONE, C. Tópicos de metodologia de pesquisa: Estudos de corte transversal. **Journal of Human Growth and Development**, v. 28, n. 3, p. 356-60, 2018. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/jhgd/article/download/152198/149017/323795>>. DOI: <http://dx.doi.org/10.7322/jhgd.152198>.