



5. Estruturas e estratégias institucionais para equidade de gênero em universidades brasileiras

Institutional structures and strategies for gender equality in Brazilian universities

Daniela Atães¹ @  Ana Maria Carneiro² @ 

^{1y2} Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Brasil.

RESUMO

A transformação institucional para a promoção da equidade de gênero na carreira acadêmica é um tema de grande repercussão internacional, porém ainda pouco estudado no Brasil. Esta pesquisa analisou as estruturas e estratégias institucionais adotadas em busca de equidade em quatro universidades públicas brasileiras, por meio da realização de entrevistas com gestores e ativistas, além de análise de documentos e informações dessas universidades. Os resultados destacam a importância de fortalecer a cultura institucional para estruturar iniciativas nas universidades e estabelecer um consenso entre os acadêmicos. A participação democrática e atuação conjunta com órgãos reguladores, financiadores e outras instituições podem gerar essa transformação. Temas como maternidade, parentalidade, cuidado, assédio e violência de gênero, e desigualdades na trajetória profissional se mostram centrais para promover o desenvolvimento. Além disso, o estudo evidencia os desafios enfrentados pelos entrevistados, como visões conservadoras e meritocráticas, que sustentam discursos de resistência encoberta no meio acadêmico.

Palavras-chave: Administração educacional; universidades; mulheres cientistas; discriminação de gênero; Brasil

Institutional structures and strategies for gender equality in Brazilian universities

ABSTRACT

Institutional transformation to promote gender equality in academic careers is a topic of significant international relevance, yet it remains under-explored in Brazil. This study analysed institutional structures and strategies adopted to promote equality in four Brazilian public universities. It involved interviews with administrators and gender activists, as well as an analysis of university documents and data. The findings highlight the importance of strengthening institutional culture to structure initiatives within universities and to build consensus among academics. Democratic participation and joint action with regulatory bodies, funding agencies, and other institutions can foster this transformation. Topics such as motherhood, parenthood, caregiving, gender-based violence and harassment, and career-related inequalities emerge as central to promoting development. Additionally, the study reveals challenges reported by interviewees, including conservative and meritocratic views that underpin covert resistance within the academic environment.

Keywords: Educational administration; universities; women scientists; gender discrimination; Brazil

Estructuras y estrategias institucionales para la equidad de género en universidades brasileñas

RESUMEN

La transformación institucional para la promoción de la equidad de género en la carrera académica es un tema de gran repercusión internacional, aunque aún poco estudiado en Brasil. Esta investigación analizó las estructuras y estrategias institucionales adoptadas en la búsqueda de equidad en cuatro universidades públicas brasileñas, mediante entrevistas con gestores y activistas, además del análisis de documentos e información de estas instituciones. Los resultados destacan la importancia de fortalecer la cultura institucional para estructurar iniciativas en las universidades y establecer un consenso entre los académicos. La participación democrática y la actuación conjunta con organismos reguladores, financiadores y otras instituciones pueden generar esta transformación. Temas como la maternidad, la paternidad, el cuidado, el acoso y la violencia de género, así como las desigual-

dades en la trayectoria profesional, se presentan como centrales para promover el desarrollo. Además, el estudio evidencia los desafíos enfrentados por los entrevistados, como las visiones conservadoras y meritocráticas que sostienen discursos de resistencia encubierta en el medio académico.

Palabras clave: Administración educativa; universidades; mujeres científicas; discriminación de género; Brasil

Structures et stratégies institutionnelles pour l'égalité de genre dans des universités brésiliennes

RÉSUMÉ

La transformation institutionnelle en faveur de l'équité de genre dans la carrière universitaire est un sujet de grande portée internationale, mais encore peu étudié au Brésil. Cette recherche a analysé les structures et les stratégies institutionnelles adoptées en quête d'équité dans quatre universités publiques brésiliennes, à travers des entretiens avec des responsables et des militants, ainsi que l'analyse de documents et d'informations institutionnelles. Les résultats soulignent l'importance de renforcer la culture institutionnelle afin de structurer des initiatives au sein des universités et d'établir un consensus parmi les universitaires. La participation démocratique et la collaboration avec des organismes régulateurs, des bailleurs de fonds et d'autres institutions peuvent générer cette transformation. Des thèmes tels que la maternité, la parentalité, le soin, le harcèlement et la violence de genre, ainsi que les inégalités dans les trajectoires professionnelles, apparaissent comme centraux pour favoriser le développement. En outre, l'étude met en évidence les défis rencontrés par les personnes interrogées, notamment des visions conservatrices et méritocratiques qui soutiennent des discours de résistance latente dans le milieu universitaire.

Mots clés: Administration de l'éducation; universités; femmes scientifiques; discrimination de genre; Brésil

1. INTRODUÇÃO

A transformação institucional para a promoção de equidade de gênero em organizações é um tema que tem ganhado repercussão (Crawford & Mills, 2011; Cunningham, 1999; Kossek & Buzanell, 2018; Meyerson & Kolb, 2000).

Diversas iniciativas voltadas à equidade de gênero têm surgido na educação superior e na ciência (Clavero & Galligan, 2020; Tzanakou et al., 2021). Em grande parte, essas iniciativas vêm de estímulos de países europeus, seja através da União Europeia ou do Reino Unido. No Brasil, há indícios de estruturação e desenvolvimento de estratégias em uma série de universidades e instituições de fomento à pesquisa, como: Universidade de Brasília (UnB)¹; Universidade de São Paulo (USP)²; Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP)³; Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC)⁴; Universidade Federal do Pará (UFPA)⁵; Universidade Federal do Paraná (UFPR)⁶; Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP)⁷; entre outras.

Este artigo tem como objetivo investigar estruturas e estratégias institucionais voltadas à equidade de gênero para a profissão acadêmica de universidades brasileiras selecionadas. As universidades foram selecionadas por já apresentarem estruturas e iniciativas, além da facilidade de acesso a informações. A pesquisa parte de uma análise aprofundada, através da realização de entrevistas com gestores(as) e acadêmicos(as) e do levantamento de documentos e informações nos sites das universidades.

A próxima seção introduz o tema de equidade de gênero em organizações, com foco na educação superior, além da apresentação dos principais estímulos que têm sido promovidos para a implementação de políticas de equidade em universidades e instituições de pesquisa. A segunda seção discute estratégias para a transformação organizacional em instituições que buscam promover equidade de gênero. Em seguida, a metodologia da pesquisa é apresentada. Na sequência, apresentam-se as estratégias para elaboração e aprovação de políticas de equidade de gênero nas universidades analisadas, conforme as entrevistas realizadas. E, por fim, os resultados são analisados e discutidos na seção de discussões e considerações finais.

2. EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

A busca pela equidade de gênero nas instituições de educação superior tem sido um assunto estudado por especialistas do campo de gênero nas organizações (Knights & Richards, 2003; Van den Brink & Benschop, 2012a, 2012b; Clavero & Galligan, 2021). Esse campo fundamenta-se no conceito de “gendered organizations”, termo cunhado por Joan Acker (1990; 2006). Para a autora, o gênero é parte integrante dos processos organizacionais, definindo vantagens, identidades e distribuições de poder.

Acker (1990, p. 146) define “gendered organization” como algo que ocorre nas organizações, distinguindo o masculino e o feminino, e estabelecendo-os como: “vantagem e desvantagem, exploração e controle, ação e emoção, significado e identidade”. Dessa forma, o gênero é uma parte integral dos processos que não podem ser bem compreendidos sem a análise de gênero.

No contexto acadêmico, essas dinâmicas se manifestam no modelo de um ‘acadêmico ideal’, frequentemente relacionado a um homem branco com pouca responsabilidade de cuidado fora de sua carreira (Bailyn, 2003; Bleijenbergh et al., 2013; Knights & Richards, 2003; Van den Brink & Benschop, 2012a, 2012b).

Os estudos do campo de gênero, trabalho e organização investigam as dinâmicas de transformação organizacional para a promoção da equidade de gênero. Diante disso, Connell (2006) questiona se os processos de mudança voltados para gênero podem ser dirigidos intencionalmente, ou seja, se uma agenda de transformação pode ser implementada com sucesso. Ainda que reconheça a possibilidade de conduzir a mudança de forma estratégica, a autora defende que agendas de transformação sejam historicamente situadas, politicamente engajadas e sensíveis às contradições e resistências sociais que surgem no percurso. Waylen (2014) analisa como as regras formais e informais moldam a cultura organizacional. Mesmo as regras informais, muitas vezes sutis, exercem um impacto significativo nas relações de gênero dentro das organizações. Fredman (2023) propõe um conjunto de ações multidimensionais, incluindo não apenas a compensação de desvantagens, mas também a superação de estigmas, estereótipos, preconceitos e violência, a promoção da voz e participação das mulheres e, finalmente, a transformação das estruturas organizacionais para acomodar as diferenças de forma mais inclusiva.

Em resposta às persistentes barreiras que provocam desigualdade de gênero na educação superior e na ciência, iniciativas globais têm sido implementadas. Na União Europeia, destaca-se a estruturação e formalização de Planos de Equidade de Gênero (PEG) (Clavero & Galligan, 2020) para instituições que buscam financiamento pelo Horizon Europe. Além disso, editais de cooperação internacional, como o promovido pelo British Council, entre o Reino Unido e o Brasil, buscam desenvolver estratégias para equidade de gênero na profissão acadêmica. Há também diversas certificações e premiações relativas ao tema de equidade, diversidade e inclusão para educação superior, ciência e indústria, promovidas em grande parte em países europeus. Atualmente há mais de 113 iniciativas identificadas

(Nason & Sangiuliano, 2020), sendo o Athena Swan Charter, originado no Reino Unido, o sistema de certificação mais reconhecido para organizações de pesquisa (Tzanakou et al., 2021).

Na América Latina, os modelos de resposta institucional apresentam avanços significativos. Na Argentina, a criação da *Red Interuniversitaria por la Igualdade de Género y contra las Violencias (RUGE)* em 2015 culminou na associação de 65 instituições de educação superior, que colaboram atualmente no âmbito do Conselho Interuniversitario Nacional (CIN). Elas buscam conceber e desenvolver políticas de erradicação da violência e da desigualdade de gênero (Martin, 2021). No Chile, a Universidade do Chile fundou um Escritório de Igualdade de Oportunidades de Gênero em 2013, seguida por outras universidades chilenas, que também instituíram gabinetes para promover medidas e políticas relacionadas (Ramirez Saavedra, 2019).

3. ESTRATÉGIAS PARA PROMOÇÃO DE EQUIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Ao analisar as diferentes estratégias para a promoção de mudança relacionada ao gênero nas organizações, Benschop & Verloo (2011) consideram duas dimensões. A primeira dimensão engloba a distinção entre estratégias individuais e estruturais; e a segunda é relacionada ao escopo das mudanças: inclusão, reavaliação e transformação. Entre as alternativas apresentadas, as acadêmicas feministas costumam expressar uma preferência pelas estratégias de transformação estrutural, porém geralmente as consideram como “missão impossível”. As autoras apresentam uma análise de cada uma das estratégias e propõem uma nova, GenderXChange, que engloba os pontos fortes e os desafios de cada uma. A estratégia busca um processo democrático e participativo, com alto envolvimento dos especialistas em gênero e dos tomadores de decisão, além de ciclos de feedback. Ela requer mudanças individuais e estruturais, que fomentem transformações sistêmicas necessárias e garantam flexibilidade para lidar com imprevistos.

Em busca de compreender o ritmo lento das mudanças provocadas por políticas de equidade de gênero, Van den Brink & Benschop (2012b) analisaram como as práticas de desigualdade de gênero interagem com as práticas de equidade de gênero. As autoras definem três explicações:

- Em primeiro lugar, há muitas intervenções que buscam alcançar a equidade de gênero tendo como alvo mulheres candidatas. Um exemplo é

o oferecimento de mentoria para mulheres. No lugar disso, as autoras sugerem mudanças estruturais nas organizações que visem alterar a estrutura de poder. Um exemplo seria a realização de treinamentos em consciência de gênero combinados a mudanças no recrutamento e na seleção de docentes.

- Em segundo lugar, os campos acadêmicos são moldados pelo gênero de formas diferentes. Dessa forma, os autores consideram que cada área de conhecimento requer diferentes estratégias para a equidade de gênero. Em terceiro lugar, a pesquisa indica que as práticas de equidade estão frequentemente entrelaçadas com uma série de práticas de desigualdade de gênero pré-existentes. Essa dinâmica pode ofuscar, redirecionar ou até neutralizar os efeitos pretendidos com as práticas de equidade. Um exemplo disso é a criação de vagas exclusivas para mulheres, que busca mitigar a prática de desigualdade pré-existente de apoio mútuo entre homens no recrutamento. Essa prática de equidade pode levar a questionamentos sobre as competências das candidatas mulheres, que em alguns casos preferem não se candidatar para não serem marcadas como casos de “ações afirmativas”.

Em perspectiva crítica em relação a universidades do Reino Unido que implementaram Planos de Equidade de Gênero com reconhecimento formal do Athena Swan Charter, Crimmins et al. (2023) analisaram que muitas das políticas implementadas não contribuíram para a equidade de gênero para as acadêmicas dessas universidades, particularmente mulheres com responsabilidades de cuidado. A pesquisa identificou uma série de barreiras relacionadas à carreira das mulheres em variados temas, como recrutamento; progressão na carreira; posições de liderança; e discriminação baseada em gênero.

Em análise sobre a forma como o trabalho voltado à equidade de gênero é realizado nas organizações, Stierncreutz & Tienari (2023) discutem a resistência encoberta. A resistência encoberta é detalhada pelas autoras através de quatro mecanismos. O primeiro é o apelo à ideia de meritocracia, que se apresenta como uma forma universal de minimizar as desigualdades. O segundo se refere ao compromisso não performativo, definido pela discrepância entre discurso e prática. O terceiro está associado ao peso enfrentado por especialistas que trabalham com equidade de gênero. Na busca de equilibrar ideais feministas e tendências de gestão neoliberais, realizam manobras em seus discursos para negociar espaços.

O quarto mecanismo diz respeito à resistência vir mais frequentemente de membros do grupo privilegiado (homens) em relação ao grupo menos privilegiado (mulheres).

Os resultados da pesquisa de Stierncreutz & Tienari (2023) evidenciam a construção discursiva da resistência encoberta, através de entrevistas com especialistas em gênero. Entre os discursos mais recorrentes, estão: a convicção de que a igualdade já está estabelecida; ausência de priorização de trabalho de equidade de gênero em termos de financiamento e recursos; e especialistas de gênero vistos como estraga-prazeres. Para lidar com a resistência no trabalho de equidade de gênero, os especialistas assumem algumas estratégias para conquistar visibilidade para o tema: vender-se; mudar o significado de equidade de gênero; realizar um trabalho de qualidade; e transformar a forma de comunicação para falar a língua dos céticos.

4. METODOLOGIA

A metodologia dessa pesquisa envolveu análise documental e realização de entrevistas semiestruturadas. A análise documental teve por objetivo identificar universidades que tivessem iniciativas para o desenvolvimento de políticas de equidade de gênero no Brasil. Esta análise se baseou em consultas em sites de buscas da internet, usando os seguintes termos: “política equidade gênero universidade”; consulta a sites de universidades participantes do edital “Women in Science: UK-Brazil Gender Equality Partnerships Grant”, promovido pelo British Council; além de articulação com gestores e ativistas de universidades envolvidos com o tema de equidade de gênero. As universidades selecionadas para a pesquisa já possuem estruturas institucionais formais para o desenvolvimento de iniciativas e políticas de equidade de gênero, com ampla atuação no tema, além de representarem diferentes regiões do país: Centro-Oeste, Sul e Sudeste. São elas: UnB, UFSC, USP e UNICAMP.

Para a realização da pesquisa, foi feito contato por e-mail com pessoas que estivessem envolvidas na elaboração de iniciativas, estruturas, estratégias e/ou políticas de equidade de gênero nas universidades selecionadas, seja na atuação em gestão ou em ativismo. Sendo assim, foram enviados convites para a realização de entrevistas para 13 pessoas das universidades selecionadas; 8 pessoas aceitaram e foram entrevistadas. As entrevistas envolveram os seguintes objetivos: compreender de que forma as políticas de equidade de gênero na profissão acadêmica da universidade foram desenhadas, como as ideias surgiram, como foram efetivadas, se houve resistências, contróver-

sias e/ou dissonâncias, quais os desafios principais, e como podem refletir no futuro e/ou ainda como o cenário pode se complexificar. Além disso, visava compreender as bases para iniciar ações em termos de equidade de gênero no ensino superior, buscando estabelecer os pontos de partida para que outras universidades também tomem suas iniciativas e possam se desenvolver no tema.

As entrevistas foram transcritas e depois foi feita uma análise de conteúdo, utilizando o software *Atlas.ti*. Essa análise envolveu uma seleção de elementos essenciais para a elaboração e aprovação de políticas institucionais para equidade de gênero. E, por fim, foram destacados os desafios para o desenvolvimento de políticas institucionais no tema. É importante considerar que entre as pessoas entrevistadas, a grande maioria possuía envolvimento nas atividades de gestão das universidades analisadas. Dessa forma, é possível que a pesquisa coincida com os discursos oficiais da gestão, podendo invisibilizar questões que se apresentam na vivência dessas universidades. Além disso, a limitação numérica da amostra é compensada pelo caráter qualitativo da pesquisa, que tem como objetivo realizar uma análise rigorosa e em profundidade.

A Tabela 1 detalha algumas características dos(as) entrevistados(as), considerando o gênero; se no momento da entrevista atuava na gestão da universidade; se atuava em algum coletivo ou movimento; se realizava pesquisas na área de interesse dessa pesquisa; e o seu respectivo código, anonimizando-os, ordenados numericamente: G para gestão; e C para coletivo.

Tabela 1. Características dos participantes das entrevistas				
Código	Gênero	Gestão	Coletivo	Pesquisas
G1	Feminino	Sim	Sim	Sim
G2	Feminino	Sim	Não	Sim
G3	Masculino	Sim	Não	Não
G4	Feminino	Sim	Não	Não
G5	Feminino	Sim	Sim	Sim
G6	Feminino	Sim	Não	Sim
C1	Feminino	Não	Sim	Não
C2	Feminino	Não	Sim	Não

Fonte: Elaboração própria.

5. ELABORAÇÃO E APROVAÇÃO DE POLÍTICAS INSTITUCIONAIS DE EQUIDADE DE GÊNERO

Esta seção busca explorar os elementos indicados nas entrevistas com gestores(as) e acadêmicos(as) para a elaboração e/ou aprovação de iniciativas, estruturas, estratégias e políticas institucionais de equidade de gênero.

5.1. Papel da liderança institucional

Os resultados indicam que a liderança institucional, frequentemente associada à reitoria, influenciou positivamente o avanço em termos de gestão institucional para a promoção de iniciativas e políticas de equidade de gênero. Nas quatro universidades analisadas, a liderança estimulou a criação de estruturas e órgãos pertinentes. Na entrevista, C2 argumenta sobre a legitimidade que o tema ganha quando a liderança define que terá atuação sobre ele:

Eu acho que a primeira coisa é a tomada de decisão da liderança de que isto é um tema. E dizer: “olha, aqui na minha gestão, isto é um tema. Então vamos trabalhar com esse tema.” A partir daí, “vamos trabalhar” quer dizer o quê? Vamos criar algum grupo de trabalho que faça propostas. (C2)

Este apoio é indicado por G2 como ainda mais efetivo, no contexto de ascensão do conservadorismo. G1 destaca que caso a reitoria seja contrária ou não veja importância no tema, pode haver dificuldades para desenvolver as iniciativas. Os entrevistados argumentam que a transformação da composição da estrutura de gestão apresentou relação com o pleno desenvolvimento institucional no tema.

5.2. Estrutura de gestão

Os entrevistados argumentam que o desenvolvimento de uma estrutura de gestão permite que os recursos sejam direcionados e as estratégias sejam desenvolvidas. Na UnB, foram criadas a Secretaria de Direitos Humanos e a Coordenação de Mulheres; na USP, a Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento e a Diretoria de Mulheres, Relações Étnico-Raciais e Diversidades; na UNICAMP, a Diretoria Executiva de Direitos Humanos e a Comissão de Gênero e Sexualidade; e na UFSC, a Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade e a Diretoria de Ações Afirmativas e Equidade.

A criação dessas estruturas favoreceu a promoção e o desenvolvimento de iniciativas e políticas. A ausência de uma estrutura de gestão é vista pelos entrevistados como uma barreira para o assunto, dependendo inclusive do posicionamento da reitoria que assumir a gestão da universidade. G5 argumenta sobre os benefícios da institucionalização de estruturas e políticas, destacando e dando visibilidade às iniciativas.

Garanta essa institucionalidade para que essa pauta não seja vista como um voluntarismo ou como uma pauta que é compromisso apenas das mulheres. (...) Esse trabalho tem que ser um trabalho com reconhecimento institucional, com a devida remuneração [do gestor] e respaldo institucional. (G5)

Outros entrevistados também comentam que a estrutura de gestão com capilaridade entre níveis decisórios favorece a implementação das políticas, pois permite que as informações, demandas e dificuldades sejam difundidas e tenham alcance entre a comunidade acadêmica, os grupos de decisão e a alta gestão.

5.3. Desenvolvimento da cultura institucional

Os entrevistados argumentam que o fortalecimento da cultura institucional favorece a conscientização da comunidade acadêmica acerca da promoção da equidade de gênero. Os entrevistados também relatam que os desafios enfrentados em termos de cultura institucional estão ligados à associação da progressão profissional à ideia de meritocracia. Para G5, esse discurso invisibiliza a desigualdade de gênero presente nas universidades e cria barreiras para a institucionalização de iniciativas e políticas de equidade de gênero:

Tem impasses culturais, né? Porque a gente tá ali dentro de uma estrutura societária patriarcal. A gente pode facilmente recair na dimensão da meritocracia, de dizer que qualquer um que se esforçar pode alcançar os patamares mais altos dentro de uma carreira acadêmica: “basta querer, basta se esforçar”. (G5)

C2 também relata que parte das dificuldades enfrentadas é a discordância até mesmo entre mulheres, que opõe quem está tentando progredir e quem já chegou no topo da carreira:

Existe grande número de pessoas, inclusive mulheres, que não concordam em se discutir uma política de ascensão ou de apoio à liderança feminina, até porque algumas delas já estão em posição

de liderança e acham que isso não é necessário. [Elas dizem] assim: “Isso é uma questão de mérito”. (C2)

G2 e G4 argumentam que o desenvolvimento de uma cultura que reconheça os benefícios da equidade permite maior efetividade às políticas desenvolvidas. Ainda relatam que a ausência de conscientização da comunidade acadêmica pode impulsionar a resistência à efetividade das políticas e o menor apoio à aprovação de políticas no Conselho Universitário.

E a única resistência assim que a gente sentiu um pouco é que sempre tem aquelas conversas, né? “Aí agora vai ter uma caça às bruxas” (...) Então o nosso trabalho vai sempre nessa direção de ser educativo. (...) E por fim, a gente fez todo um trabalho de ir conversando de unidade em unidade. (G2)

G1 relata que parte do avanço da cultura institucional está ligada à disponibilização de recursos. G1 interpreta a disponibilidade de recursos como o reconhecimento da comunidade acadêmica sobre a importância do tema.

5.4. Destinação de orçamento e disponibilização de recursos

Os entrevistados argumentam que a destinação de orçamento viabiliza e garante a continuidade das iniciativas e políticas entre as demandas. G5 ressalta que caso não haja destinação de orçamento, as iniciativas podem se fragilizar e fragmentar.

A disponibilização de recursos humanos, físicos e financeiros também é considerada fundamental para a implementação efetiva das políticas de equidade. Os entrevistados destacam que a contratação de equipes preparadas para acolher vítimas de discriminação e violência, por exemplo, além da criação de espaços institucionais, como escritórios específicos, acelera o avanço das iniciativas.

G3 observa que, apesar da escassez de recursos, as universidades têm desenvolvido ações, frequentemente com professores acumulando funções para suprir a falta de pessoal.

5.5. Articulação conjunta entre administração central e comunidade acadêmica

Como relatado por entrevistados, a articulação conjunta entre a administração central e a comunidade acadêmica possibilita que as iniciativas e políticas sejam estabelecidas de acordo com as demandas expressas pelos grupos da universidade. O processo de debate coletivo amplia a divulgação do tema e

permite que a comunidade acadêmica se visualize no que for implementado. G1 explica como foi feita a articulação com a comunidade, expressando sua relevância para a obtenção de aprovação no Conselho Universitário:

Todo esse trânsito que a gente teve pelas unidades, pelas diferentes congregações, a gente conversou no sindicato, a gente conversou com todo mundo, sabe? Foi uma conversa e foi muito bom para a política, porque várias ideias surgiram, vários questionamentos, às vezes, mudanças sutis, sabe? (...) Então, quando chegou no Conselho Universitário, todo mundo estava sabendo assim do que se tratava, no que estava votando. E foi uma votação muito expressiva, as pessoas todas manifestando muito apoio. (G1)

Os entrevistados relatam que a construção do consenso é um passo central para definir a execução das iniciativas, embora demande tempo e amplo diálogo com a comunidade acadêmica. G5 argumenta que a construção coletiva para elaboração de políticas favorece a efetividade delas. G5 cita exemplos das diversas formas em que ela pode ocorrer: bate-papos, rodas de conversa, consultas e formulários online. Além disso, G5 destaca que a realização de um mapeamento dos grupos e coletivos acadêmicos envolvidos no tema pode aproximar a gestão das diversas discussões em curso na universidade.

5.6. Realização de oficinas, cursos de formação, treinamentos, ensino e/ou pesquisa

Os entrevistados comentam que a promoção de oficinas, cursos de formação, treinamentos, ensino e/ou pesquisa permite ampliar a compreensão da comunidade acadêmica sobre equidade. Isso se justifica pelos seguintes benefícios: desenvolver cursos para esclarecer legislação e políticas da própria universidade, e integrá-los aos sistemas da universidade para vinculá-los à progressão de carreira.

Além disso, a proposta para uma política de equidade de gênero na universidade pode contemplar a elaboração de ações educativas nos currículos e o fomento de pesquisas no tema.

5.7. Ações de monitoramento da diversidade na composição de docentes, estudantes e funcionários, e monitoramento das iniciativas e políticas implementadas

Os entrevistados relatam que o monitoramento da diversidade na composição de docentes, estudantes e funcionários permitiu compreender os prin-

cipais problemas a serem enfrentados. Alguns exemplos destacados são as diferenças entre áreas, na ocupação de cargos e entre salários:

E a ideia é a gente analisar um pouco a situação das mulheres dentro da universidade, como é que tá nossa representatividade não só nos cargos de liderança, mas nos diferentes níveis da carreira, identificar obstáculos. (C1)

No entanto, os desafios para cruzar os dados e obter informações sobre populações específicas se mostraram nessa tarefa. Dessa forma, a universidade precisou ampliar a interação entre escritórios para considerar a interseccionalidade, como relatado por G3.

Além disso, G2 argumenta que o monitoramento dos resultados das iniciativas e políticas implementadas permite realizar melhorias contínuas ao longo do tempo.

5.8. Desenvolvimento conjunto com órgãos reguladores e financiadores

Alguns gestores destacam a disposição da reitoria em tratar a equidade de gênero e diversidade como prioridade, mas reconhecem que avanços isolados não mudam a realidade da profissão acadêmica. Com base nesses argumentos, G5 discute a necessidade de uma coordenação federal para estabelecer políticas que fomentem a equidade na ciência, através dos ministérios envolvidos, Ministério da Educação e Ministério da Ciência e Tecnologia.

Além disso, há um debate sobre o papel dos órgãos financiadores na avaliação para a concessão de bolsas de produtividade em pesquisa, mostrando que há outros fatores que se relacionam ao progresso e sucesso acadêmico para além da universidade. G1 se expressa sobre o assunto, dando exemplos dos acontecimentos recentes no Brasil:

A [universidade] não ganha nada fazendo isso sozinha. Ela precisa que as outras universidades façam também. E a gente tem que pensar em todo o ecossistema de pesquisa. A gente tem que garantir que os órgãos financiadores e os órgãos reguladores também entrem nessa “vibe”, sabe? (...) O difícil é a operacionalização. (...) Como fazer uma avaliação que leve em conta o ônus para a carreira do cuidado com a criança? Você tá vendo como que o CNPq tá apanhando disso aí? [Relato sobre o edital de bolsas PQ de 2023]. Porque eles acharam que bastava colocar lá no Currículo Lattes que a moça tem filhos e que isso automaticamente se reverteria numa maneira [inclusiva] (G1).

G1 relata o caso de uma professora cuja bolsa de produtividade em pesquisa PQ do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) foi negada em parecer em 2023, sob a justificativa de que as gestações atrapalharam sua carreira. O caso repercutiu e levou o CNPq a alterar as regras, estendendo o prazo de avaliação em 2 anos no período analisado para pesquisadoras que tenham tido filhos, contando este prazo para cada filho (Ferreira, 2024).

5.9. Networking com organizações internacionais

Os entrevistados relatam que o *networking* com outras organizações e universidades pode ser considerado como um auxílio na obtenção de conhecimento sobre o enfrentamento à desigualdade. Ainda consideram que se inteirar de iniciativas de outras universidades facilita a superação de barreiras e problemas existentes. Além disso, a participação de gestores em treinamentos permite a atualização sobre práticas inovadoras. G1 destaca que visitas a universidades internacionais evitaram erros repetidos e permitiram a troca de experiências.

Na UNICAMP, a gestão participou de um workshop com o *Athena Swan* e interagiu com universidades americanas, alemãs e britânicas. Estas últimas foram através do edital “*Women in Science: UK-Brazil Gender Equality Partnerships Grant*”, promovido pelo *British Council*. Na USP, há uma demanda por políticas de equidade, impulsionada tanto por iniciativas nacionais e exigências internacionais. No âmbito nacional, há agências, como a FAPESP, desenvolvendo políticas. Na esfera internacional, há pesquisadores participando de projetos de colaboração internacional com a União Europeia, que possui regras nesse sentido para a obtenção de financiamento.

5.10. Ações para desenvolvimento na carreira

As entrevistas apontam que a criação de estratégias para o desenvolvimento de mulheres na carreira pode impulsioná-las para o crescimento, seja com foco em estudantes ou profissionais acadêmicas. Na USP, há bolsas de pós-doutorado e de estágios no exterior para estudantes de pós-graduação, porém há desafios quando se pensa em implementar, por exemplo, cotas por gênero. Na UNICAMP, a autonomia das unidades permite criar regras locais, como estruturar um mecanismo para garantir a equidade de gênero na formação das bancas de concursos para docentes.

Em contrapartida, há observações sobre a falta de estrutura de gestão de recursos humanos focada no desenvolvimento de carreira, visando a que o

corpo docente atinja pleno desenvolvimento na trajetória profissional. Além disso, é destacada a incorporação de redes de mentoria para mulheres, como é o caso da Rede de Mulheres Acadêmicas da UNICAMP. Os relatos salientam a conexão entre as redes de mentoria e o desenvolvimento de carreira, além de servir como espaço de acolhimento, estímulo mútuo entre as participantes e promoção de iniciativas de equidade de gênero na universidade.

5.11. Acolhimento e atendimento de casos de assédio e/ou violência

As entrevistas enfatizam o papel do enfrentamento ao assédio e/ou à violência como ação estratégica na política de equidade de gênero. Os relatos revelam que ambos são elementos usados para intimidar e inibir a participação de mulheres na universidade. Entrevistados ressaltam a importância de impedir que essas manifestações ocorram e promover um ambiente inclusivo.

Esta é uma questão desenvolvida nos quatro casos. Na UNICAMP, o Serviço de Atenção à Violência Sexual (SAVS) foi implementado para acolhimento e tratamento de casos de discriminação baseada em gênero e sexualidade e violência sexual, incluindo ações de educação, conscientização e sensibilização da comunidade. Na UFSC, há a Coordenadoria de Enfrentamento à Violência de Gênero e Diversidade Sexual, e a política de combate à violência de gênero integra um dos pilares da política de equidade de gênero: promoção de equidade de gênero, assistência para a promoção de equidade de gênero, enfrentamento à violência de gênero, e monitoramento e avaliação da política. A USP busca criar um sistema interseccional de resposta a casos de violência e monitoramento desse sistema. Na UnB, foi lançado um curso para servidores e docentes, “Maria da Penha vai à universidade”, em parceria com o Ministério Público do Distrito Federal, que aborda questões como violência contra a mulher e dispositivos de proteção a mulheres em situação de violência.

Os entrevistados argumentam que a ausência de sistemas institucionais pode levar estudantes a adotarem práticas informais de enfrentamento, como o cancelamento, o que reforça a urgência de mecanismos oficiais.

5.12. Interseccionalidade

Nas entrevistas, há relatos de que a interseccionalidade é um elemento que gera divergências no entendimento da comunidade acadêmica sobre política de equidade de gênero, exigindo esforço institucional para definição de diretrizes.

Na UFSC, o principal debate para a construção da política de equidade de gênero está em torno do que se entende por gênero: se a política será voltada apenas a mulheres cis ou terá um enfoque mais amplo. Entrevistados também notam maior resistência em torno da inclusão da sexualidade do que à questão racial. Devido a isso, a gestão optou por ampliar o debate dentro da universidade, organizando mais palestras, para que se obtenha um consenso entre os envolvidos na construção da política.

5.13. Apoio à maternidade, parentalidade e práticas de cuidado

As entrevistas abordam a maternidade, parentalidade e práticas de cuidados como elementos de destaque nas políticas de equidade de gênero. Na UnB, a Coordenação de Mulheres criou um GT (Grupo de Trabalho) de Mães para discutir o tema. G1 destaca iniciativas que proponham maior flexibilidade na rotina, como considerar a realidade das mulheres que retornam ao trabalho após a maternidade.

Alguns desafios vão além das fronteiras da universidade, pois estão embutidos nos modelos de financiamento da ciência. Por exemplo, a falta de apoio para atividades acadêmicas no exterior ou participação em eventos científicos. Também há críticas a questões da sociedade, como, por exemplo, a reduzida participação da figura paterna em práticas de cuidado. Ao discutir a inclusão da parentalidade como pauta no desenvolvimento de políticas de equidade de gênero, há resistências entre as acadêmicas, como relatado por G1:

E aí é super polêmico. Tem gente que entende isso imediatamente. Tem gente que fala “Mas logo agora que a gente vai ganhar um pouco de fresco, vocês vão colocar os homens também?” Então não é uma conversa fácil. (G1)

Além da maternidade, as entrevistas relatam que o cuidado com familiares idosos também tem entrado como pauta no desenvolvimento das políticas, pois recai majoritariamente sobre as mulheres, gerando sobrecarga em diferentes fases da vida.

5.14. Divulgação das ações

A divulgação das ações, iniciativas e políticas desenvolvidas pelas universidades é considerada favorável ao fortalecimento da imagem institucional. G4 aponta falhas na comunicação externa da universidade e destaca que mostrar os impactos positivos das iniciativas pode ampliar o apoio e reconhecimento social.

6. DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos de estruturas e estratégias institucionais para a elaboração e aprovação de iniciativas e políticas de equidade de gênero, as quatro universidades têm seguido uma lógica similar. Em geral, o papel da liderança foi significativo para o desenvolvimento das estruturas institucionais e, posteriormente, para a definição das iniciativas e estratégias que seriam desenvolvidas. A construção de uma agenda de transformação institucional foi uma estratégia relevante para o desenvolvimento da equidade de gênero nas universidades (Benschop & Verloo, 2011; Connell, 2006; Fredman, 2023; Waylen, 2014). Apesar de alguns especialistas em gênero argumentarem que a transformação estrutural pode ser considerada uma “missão impossível” (Benschop & Verloo, 2011), ações nesse sentido mostram um comprometimento inicial em torno do tema.

O desenvolvimento da cultura institucional permitiu maior efetividade na implementação das iniciativas por duas razões: para estabelecer avanços em termos de cultura que apoia a equidade e a diversidade; e para estruturar avanços em termos das iniciativas, da aprovação de políticas de equidade e do uso de recursos. Da mesma forma, a oferta de oficinas, cursos, treinamentos, ensino e/ou pesquisa no tema estimulou o debate na universidade e proporcionou avanços na cultura institucional. Além disso, a divulgação pode permitir o fortalecimento da imagem institucional da universidade e a promoção de suas ações para a sociedade. A cultura institucional é um âmbito que está relacionado à viabilização das transformações propostas. A literatura aponta que trabalhar a cultura institucional permite reestabelecer regras formais que sustentam as instituições, regras informais associadas ao papel do gênero nas organizações, estrutura e distribuição de poder (Acker, 1990; Górski et al., 2021; Van den Brink & Benschop, 2012b; Waylen, 2014).

Para o desenvolvimento efetivo das iniciativas, a destinação de orçamento e disponibilização de recursos foram consideradas essenciais pelos entrevistados. A busca pelo alinhamento da gestão às reais necessidades da comunidade acadêmica e pelo estabelecimento de vínculo para o desenvolvimento das iniciativas permitiu o sucesso na aprovação das políticas e na obtenção de consenso na comunidade acadêmica. A articulação conjunta entre a administração central e a comunidade acadêmica viabilizaram um processo de transformação democrático e participativo, garantindo vantagens na elaboração e promoção de políticas de equidade de gênero (Benschop & Verloo, 2011; Fredman, 2023).

Os órgãos financiadores e reguladores também exercem influência na pauta da equidade, podendo promover um ambiente mais propício para o seu desenvolvimento. Outras organizações e universidades nacionais e internacionais podem auxiliar compartilhando seus aprendizados no tema.

Entre os temas mais relevantes que se relacionam diretamente à desigualdade de gênero, estão: a maternidade, parentalidade e outras práticas de cuidado; o assédio e a violência de gênero; e as questões de carreira. Os três âmbitos podem ser desenvolvidos de forma específica e romper paradigmas que atrasam o desenvolvimento de meninas e mulheres na profissão acadêmica. Eles coincidem com as múltiplas dimensões propostas por Fredman (2023) para a promoção da equidade: compensar desvantagem; enfrentar estigma, estereótipo, preconceito e violência; facilitar voz e participação; e transformar estruturas e acomodar diferenças.

Por fim, considerar a realidade na composição da diversidade da comunidade acadêmica permite estabelecer iniciativas e políticas condizentes com os reais problemas a serem enfrentados. Nesse sentido, o monitoramento, por um lado, serve para compreender essa diversidade e, por outro, a partir da criação das iniciativas, o monitoramento constante pode auxiliar no aprimoramento.

Em seguida, na Tabela 2, são detalhados os desafios enfrentados pelas universidades no estabelecimento de iniciativas e desenvolvimento de políticas de equidade de gênero, conforme relatos apresentados nas entrevistas, que aparecem de forma transversal no detalhamento das estratégias e estruturas para equidade.

Entre os desafios apresentados, as visões conservadoras e meritocráticas nas quais se baseiam alguns discursos de acadêmicos são entendidas como formas de resistência encoberta da equidade de gênero, assim como a falsa concepção de igualdade estabelecida no ambiente universitário (Stierncreutz & Tienari, 2023). Outra questão que representa resistência encoberta é a ausência de priorização de financiamento e recursos, que seriam justamente as garantias para o desenvolvimento e gestão de iniciativas e políticas de equidade (Stierncreutz & Tienari, 2023).

A aprovação de políticas formais em universidades públicas brasileiras depende também da política universitária, ou seja, passando por debates e votações no âmbito do Conselho Universitário. Dessa forma, o desafio relacionado à política universitária depende da construção de um consenso entre a comunidade acadêmica. Sendo assim, os especialistas têm

Tabela 2. Descrição dos desafios para promoção da equidade de gênero, conforme universidades analisadas	
Desafios	Descrição
Conservadorismo	O conservadorismo cria barreiras para a discussão sobre equidade de gênero e pode se tornar um impasse no desenvolvimento da cultura institucional.
Meritocracia	O discurso da meritocracia tem força na prática da ciência e na universidade. Esse discurso pode minimizar os efeitos da desigualdade sofrida pelas mulheres na trajetória estudantil e profissional.
Política universitária	A política universitária é um elemento das universidades públicas que demanda mais debate e discussões. Ela denota a necessidade de estabelecer diálogo para que as iniciativas e políticas voltadas para a equidade de gênero sejam vistas como importantes e urgentes.
Disponibilização de recursos	Os recursos nas universidades públicas são limitados e, muitas vezes, escassos. O envolvimento da comunidade acadêmica no tema permite a compreensão da necessidade de disponibilização de recursos.
Capilaridade	As demandas surgem nos níveis mais diversos dentro da universidade, mostrando a necessidade de instituir políticas que atinjam todas as camadas.
Disponibilidade de dados	Em geral, as universidades não costumam monitorar dados de gênero em seus relatórios e anuários estatísticos. A coleta e o monitoramento desses dados permitem o entendimento das origens das desigualdades.
Práticas de cancelamento	As práticas de cancelamento têm se tornado recorrentes entre os estudantes. Desenvolver uma política de atendimento a casos de assédio e violência tornou-se urgente para solucionar os casos e mitigar essas práticas.
Interseccionalidade	A inclusão da interseccionalidade em políticas de gênero gera dissonâncias. Alguns acreditam que pode reduzir o foco nas mulheres, e outros que é preciso pensar em todas as categorias que geram desigualdade em conjunto.

Fonte: Elaboração própria.

o desafio de encontrar estratégias de convencimento para o desenvolvimento da equidade de gênero nas universidades, como também abordado por Stierncreutz e Tienari (2023), ao detalhar as diversas estratégias utilizadas por especialistas.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4 (2), 139-158. <https://doi.org/fjckcm>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20 (4), 441-464. <https://doi.org/c2cnmw>
- Bailyn, L. (2003). Academic careers and gender equity: Lessons learned from MIT. *Gender, Work and Organization*, 10(2), 137-153. <https://doi.org/fnf4h3>
- Benschop, Y., & Verloo, M. (2011). Gender change, organizational change, and gender equality strategies. Part of a book or chapter of a book (Jeanes, E.; Knights, D.; Martin, P.M. (ed.), *Handbook of gender, work and organization*, 277-290. <https://olclmvg.s.gy/c2tbrS>
- Bleijenbergh, I. L., van Engen, M. L., & Vinkenburg, C. J. (2012). Othering women: Fluid images of the ideal academic. Equality, Diversity and Inclusion. *International Journal*, 32(1), 22-35. <https://doi.org/gh2hfx>
- Caldas, A.C. (13. dez. 2024). *Professora travesti negra assume nova pró-reitoria na UFPR voltada à inclusão e políticas afirmativas*. Brasil de Fato. <https://bit.ly/49fdUrc>
- Clavero, S. & Galligan, Y. (2020). Analysing gender and institutional change in academia: evaluating the utility of feminist institutionalist approaches. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 42(6), 650-666. <https://doi.org/g895jr>
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public administration review*, 66(6), 837-849. <https://doi.org/cfxhxz>
- Crawford, J. B. & Mills, A. J. (2011). The formative context of organizational hierarchies and discourse: implications for organizational change and gender relations. *Gender, Work & Organization*, 18, e88-e109. <https://doi.org/crr6cr>
- Crimmins, G., Casey, S., & Tsouroufli, M. (2023). Intersectional barriers to women's advancement in higher education institutions are rewarded for their gender equity plans. *Gender and Education*, 35(6-7), 653-670. <https://doi.org/gtr4xk>
- Cunningham, R., Lord, A. & Delaney, L. (1999). 'Next steps' for equality? The impact of organizational change on opportunities for women in the civil service. *Gender, Work and Organization*, 6 (2), 67-78. <https://doi.org/frxf7s>

- Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo. (2022). FAPESP cria plano para ampliar equidade, diversidade e inclusão. *Revista Pesquisa FAPESP*. <https://bit.ly/4v1xGiY>
- Ferreira, P. (7/01/2024). *CNPq determina que pesquisadoras mães tenham dois anos a mais de produtividade analisada para bolsa*. Estadão. <https://bit.ly/49dFzJo>
- Fredman, S., & Quiroga, C. M. (2023). Challenging the Frontiers of Gender Equality: Women at Work. In R. J. Cook (Ed.), *Frontiers of Gender Equality: Transnational Legal Perspectives* (pp. 38–54). University of Pennsylvania Press. <https://doi.org/q7v9>
- Górska, A.M., Kulicka, K., Staniszevska, Z., & Dobija, D. (2021). Deepening inequalities: What did COVID-19 reveal about the gendered nature of academic work? *Gender, Work & Organization*, 28 (4), 1546-1561. <https://doi.org/gjzksw>
- Knights, D. & Richards, W. (2003). Sex discrimination in UK academia. *Gender, Work & Organization*, 10 (2), 213-238. <https://doi.org/b8srw9>
- Kossek, E. E., & Buzzanell, P. M. (2018). Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change. *Human Resource Management*, 57(4), 813-822. <https://doi.org/gg94qx>
- Martin, A. L. (comp.) (2021). *RUGE, el género en las universidades*. Red Interuniversitaria por la Igualdad de Género y contra las Violencias (RUGE-CIN). <https://bit.ly/4nKlsrl>
- Meyerson, D.E. & Kolb, D.M. (2000). Moving out of the 'armchair': developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. *Organization*, 7 (4), 553–571. <https://doi.org/fr7dnc>
- Nason, G., & Sangiuliano, M. (June 30, 2020| Version v2). *State of the art analysis: Mapping the awarding certification landscape in Higher Education and Research* (Deliverable N° 3.3). CASPER - Certification-Award Systems to Promote Gender Equality in Research. Part of the EU Open Research Repository. <https://doi.org/q7wb>
- Ramírez Saavedra, F. (2019). Políticas públicas de género: implementación de la institucionalidad de género en universidades de habla hispana. *Ciencia, Técnica y Mainstreaming Social*, 3, 45-55. <https://doi.org/q7wc>

- Stierncreutz, M. & Tienari, J. (2023). Shaped by resistance: Discursive politics in gender equality work. *Gender, Work & Organization*, 30 (4), 1178-1198. <https://doi.org/q7wd>
- Tzanakou, C., & Pearce, R. (2019). Moderate Feminism Within or Against the Neoliberal University? The Example of Athena SWAN. *Gender, Work & Organization*, 26 (8), 1191–1211. <https://doi.org/ghtjb5>
- Universidade de Brasília. (06/06/2022). *UnB cria Secretaria de Direitos Humanos*. UnB Notícias. <https://bit.ly/4fuNGFm>
- Universidade de São Paulo. (03/05/2022). *USP cria Pró-Reitoria para ampliar ações de inclusão e pertencimento*. Jornal da USP. <https://jornal.usp.br/?p=513056>
- Universidade Estadual de Campinas. (s/f). *Comissão Assessora de Gênero e Sexualidade – DeDH. Diretoria Executiva de Direitos Humanos*. UNICAMP. <https://bit.ly/4tRbyGR>.
- Universidade Federal de Santa Catarina. (s/f). *Resolução Normativa nº 165/2022/CUn: Criação da Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE)*. UFSC/Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade. Recuperado de: <https://proafe.ufsc.br>. Acesso em: 09 mai 2025.
- Universidade Federal do Pará. (07 de fevereiro de 2024). *UFPA cria Comissão para Equidade de Gênero visando promover ações de enfrentamento a assimetrias e discriminações de gênero*. UFPA Noticias. Assessoria de Comunicação Institucional. <https://bit.ly/3RD1e7M>
- Van den Brink, M. & Benschop, Y. (2012a). Gender practices in the construction of academic excellence: Sheep with five legs. *Organization*, 19 (4), 507-524. <https://doi.org/bn7fd5>
- Van den Brink, M. & Benschop, Y. (2012b). Slaying the seven-headed dragon: The quest for gender change in academia. *Gender, Work & Organization*, 19(1), 71-92. <https://doi.org/c2nqd5>
- Waylen, G. (2014). Informal Institutions, Institutional Change, and Gender Equality. *Political Research Quarterly*, 67 (1), 212-223. <https://doi.org/gdrbdf>

NOTAS

1 A UnB fundou a Secretaria de Direitos Humanos (SDH) pelo Ato da Reitoria nº. 0582/2022 em 03/06/2022 em substituição à extinta Diretoria da Diversidade. A SDH é composta por algumas coordenações, como a Coordenação das Mulheres (UnB, 2022).

2 Em 2022, a USP criou a Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento (PRIP), composta por cinco diretorias. Uma delas é a Diretoria de Mulheres, Relações Étnico-Raciais e Diversidades, que incorporou o extinto Escritório USP Mulheres (USP, 2022).

3 Desde 2019, a UNICAMP conta com a Diretoria Executiva de Direitos Humanos (DeDH), da qual integra a Comissão Assessora de Gênero e Sexualidade (UNICAMP, 2025).

4 A UFSC instituiu a Pró-Reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE) em 2022, através da Resolução Normativa nº 165/2022/ do CUn, de 26 de julho de 2022, a partir da transformação da Secretaria de Ações Afirmativas e Diversidades (SAAD). A Pró-Reitoria tem em sua composição a Diretoria de Ações Afirmativas e Equidade (UFSC, 2022).

5 A UFPA criou a Assessoria de Diversidade e Inclusão Social em 2017 e a Comissão para Equidade de Gênero em 2024 (UFPA, 2024).

6 A UFPR possui a Pró-reitoria de Ações Afirmativas e Equidade (PROAFE) e a Coordenadoria de Políticas Interseccionais para Equidade de Gênero, Raça e Sexualidade (UFPR, 2024).

7 A FAPESP fundou a Coordenação de Programa para assuntos relacionados a Equidade, Diversidade e Inclusão (EDI), aprovada pelo Conselho Técnico-Administrativo (CTA) em 2022 (FAPESP, 2022).