

## **LABORATÓRIOS DE EQUIDADE? POTENCIALIDADES E LIMITES DA PORTARIA MCTI nº 9.884/2026 NA GOVERNANÇA DAS UNIDADES DE PESQUISA FEDERAIS**

Erica da Cruz Novaes Gonçalves Dias, CTI Renato Archer-MCTI.

Letícia Muniz dos Santos, CTI Renato Archer-MCTI.

### **Introdução**

Embora as mulheres representem parcela expressiva da comunidade científica brasileira e sejam maioria entre os concluintes do ensino superior, desigualdades significativas persistem em áreas de Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática (STEAM) e, sobretudo, em posições de liderança e tomada de decisão. Estudos sobre segregação de gênero demonstram que tais desigualdades são produzidas por mecanismos verticais e horizontais. Enquanto o chamado “teto de vidro” se refere às barreiras invisíveis que dificultam a ascensão de mulheres aos níveis hierárquicos mais elevados, as “paredes de vidro” descrevem processos de segregação horizontal que concentram mulheres em determinadas áreas e restringem seu acesso a espaços considerados estratégicos ou de maior prestígio institucional.

No campo da Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I), essas dinâmicas são intensificadas pelo “efeito tesoura”, fenômeno que marca a redução gradual da participação feminina à medida que se ascende para os níveis de maior prestígio e decisão na carreira. A análise dessas barreiras exige uma lente interseccional, dado que as desigualdades de gênero não se distribuem de forma homogênea, sendo atravessadas por marcadores de raça, classe e origem social (Crenshaw, 1989; 1991). Nesse sentido, o conceito de misogynoir (Bailey, 2010) revela-se fundamental para diagnosticar a violência específica direcionada a mulheres negras em ambientes institucionais.

ISSN: 25253611

VI Seminário sobre gênero:

“Educação, diversidades e práticas profissionais: diálogos interseccionais e (im)pactos sociais”

**ANAIS DO VI Seminário sobre gênero:  
“Educação, diversidades e práticas profissionais: diálogos interseccionais e  
(im)pactos sociais”  
25 e 26 de junho de 2026**



A fundamentação teórica deste estudo repousa na Teoria da Burocracia Representativa (Krislov, 1974; Meier; Nicholson-Crotty, 2006), a qual sustenta que a composição dos quadros estatais não é neutra, mas impacta diretamente a legitimidade das instituições e a capacidade do Estado de formular políticas sensíveis às demandas de uma sociedade (Fernandez; Alves, 2026). Essa abordagem distingue representação passiva, associada à presença numérica de grupos sociais, de representação ativa, caracterizada pela capacidade desses grupos influenciarem agendas, prioridades e processos decisórios (Mosher, 1968; Alves, 2023).

Das 16 Unidades de Pesquisa vinculadas ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI), apenas quatro são atualmente dirigidas por mulheres: o Centro Nacional de Monitoramento e Alertas de Desastres Naturais (CEMADEN), o Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI Renato Archer), o Centro de Tecnologia Mineral (CETEM) e o Instituto Nacional de Tecnologia (INT). Esse cenário exemplifica a persistência de assimetrias de gênero em posições de liderança na administração pública científica federal.

Nesse contexto, a Portaria MCTI nº 9.884, de 3 de março de 2026, instituiu o Comitê Permanente de Gênero, Raça e Diversidade, com a finalidade de promover ações voltadas à equidade e à inclusão no âmbito ministerial. O objetivo deste trabalho é analisar as potencialidades e limitações do desenho institucional desta Portaria para enfrentar barreiras à ascensão feminina e ampliar a representatividade de mulheres nos espaços de liderança das Unidades de Pesquisa do MCTI.

### **Materiais e métodos**

O presente estudo adota abordagem qualitativa e exploratória, baseada em análise documental e revisão bibliográfica. Os materiais analisados consistem na Portaria MCTI nº 9.884/2026, em documentos institucionais relacionados às Unidades de Pesquisa do MCTI e na literatura especializada sobre burocracia representativa, segregação de gênero em CT&I, liderança feminina e interseccionalidade. Foram examinados os mecanismos institucionais previstos

ISSN: 25253611

VI Seminário sobre gênero:

“Educação, diversidades e práticas profissionais: diálogos interseccionais e (im)pactos sociais”

na norma, bem como sua estrutura de governança, competências e instrumentos de monitoramento, confrontando-os com os desafios identificados na literatura nacional e internacional. Utilizou-se análise de conteúdo temática para identificar potencialidades e limitações do Comitê na promoção de mudanças organizacionais voltadas à equidade de gênero.

## **Resultados e Discussão**

A análise do desenho institucional da Portaria MCTI nº 9.884/2026 indica que a norma representa um avanço estratégico na institucionalização da equidade no Ministério. Ao instituir o Comitê Permanente, o MCTI não apenas confere legitimidade ao tema, mas estabelece a base para que a diversidade nas Unidades de Pesquisa (UPs) transite de uma representação passiva para uma representação ativa. No atual cenário, no qual apenas quatro das 16 UPs são dirigidas por mulheres, essa transição é o mecanismo capaz de assegurar que as perspectivas femininas deixem de ser figurativas e passem a influenciar as agendas científicas e processos decisórios, atacando simultaneamente o "teto de vidro" hierárquico e as "paredes de vidro" que isolam mulheres em setores de menor prestígio institucional.

A previsão de monitoramento periódico de indicadores e a elaboração de planos de ação são mecanismos fundamentais para ampliar a visibilidade estatística de desigualdades historicamente naturalizadas nas Unidades de Pesquisa (UPs). Além disso, a incorporação explícita das dimensões de raça e diversidade alinha a política a abordagens interseccionais, reconhecendo que os processos de exclusão afetam de maneira diferenciada distintos grupos de mulheres, combatendo fenômenos como o *misogynoir*. Entretanto, a Portaria apresenta limitações que podem favorecer processos de institucionalização predominantemente simbólicos. A ausência de metas quantitativas, de recursos orçamentários específicos e de equipes técnicas dedicadas compromete a capacidade do Comitê de produzir mudanças estruturais efetivas. Identifica-se um ponto de vulnerabilidade crítica no Art. 3º, § 3º, que introduz uma cláusula de exceção para a paridade em casos de “impossibilidade circunstancial

ISSN: 25253611

VI Seminário sobre gênero:

“Educação, diversidades e práticas profissionais: diálogos interseccionais e (im)pactos sociais”

**ANAIS DO VI Seminário sobre gênero:  
“Educação, diversidades e práticas profissionais: diálogos interseccionais e  
(im)pactos sociais”  
25 e 26 de junho de 2026**



devidamente fundamentada”. Sob a ótica da resistência burocrática, essa ressalva pode atuar como um “escape” institucional, permitindo que unidades de cultura masculinizada evitem alterações profundas sob a justificativa de escassez de quadros qualificados, reforçando a defesa do status quo.

A efetividade da política dependerá de medidas complementares e descentralizadas que considerem a autonomia das Unidades de Pesquisa. Recomenda-se a constituição de grupos locais de diversidade, a definição de metas de curto e médio prazo para posições estratégicas e a revisão criteriosa dos processos de seleção e avaliação de gestores. Somente a integração de indicadores de equidade aos instrumentos de planejamento e a implementação de programas de mentoria poderão garantir que a diversidade resulte em uma redistribuição real do poder decisório na administração pública científica federal.

### **Considerações finais**

A Portaria MCTI nº 9.884/2026 constitui um marco institucional relevante para a promoção da equidade de gênero, raça e diversidade nas Unidades de Pesquisa do MCTI. Seu principal potencial reside na capacidade de tornar visíveis desigualdades historicamente naturalizadas e de inserir a diversidade como dimensão estratégica da gestão pública científica.

Todavia, a superação das “paredes de vidro” e a ampliação da liderança feminina dependerão da transformação dos princípios normativos da Portaria em mecanismos concretos de implementação, monitoramento e responsabilização institucional. Mais do que garantir representação numérica, o desafio consiste em assegurar condições para que mulheres participem efetivamente da definição das prioridades e dos rumos da política científica brasileira.

### **Referências**

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. **Portaria MCTI nº 9.884, de 3 de março de 2026**. Institui o Comitê Permanente de Gênero, Raça e Diversidade no âmbito do Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação. Brasília, DF: MCTI, 2026.

ISSN: 25253611

VI Seminário sobre gênero:

“Educação, diversidades e práticas profissionais: diálogos interseccionais e (im)pactos sociais”

**ANAIS DO VI Seminário sobre gênero:  
“Educação, diversidades e práticas profissionais: diálogos interseccionais e  
(im)pactos sociais”  
25 e 26 de junho de 2026**



BAILEY, Moya. *They aren't talking about me...*. In: CRUNK FEMINIST COLLECTIVE (Org.). **The Crunk Feminist Collection**. New York: Feminist Press, 2017.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. **University of Chicago Legal Forum**, Chicago, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989.

CRENSHAW, Kimberlé. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, Stanford, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

FERNANDEZ, Michelle; ALVES, Iara. A burocracia representativa e o papel das mulheres na gestão do Estado: uma apresentação. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, n. esp. C, p. 7-13, 2026.

KANTER, Rosabeth Moss. **Men and Women of the Corporation**. New York: Basic Books, 1977.

KRISLOV, Samuel. **Representative Bureaucracy**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1974.

LUZ, Paula Karina Rosa et al. O fenômeno do teto de vidro em organizações públicas: uma revisão integrativa. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, n. esp. C, p. 59-78, 2026.

MEIER, Kenneth J.; NICHOLSON-CROTTY, Jill. Gender, representative bureaucracy, and law enforcement: the case of sexual assault. **Public Administration Review**, v. 66, n. 6, p. 850-860, 2006.

SANTOS, Elisa Volker dos; KAUCHAKJE, Samira. Desigualdade de gênero nas burocracias estatais em perspectiva comparada: uma revisão sistemática da produção científica. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, n. esp. C, p. 277-298, 2026.

SANTOS, Lucilene da Ressurreição. Equidade de gênero na administração pública: o papel das ações afirmativas. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 76, n. esp. C, p. 145-166, 2026.

ISSN: 25253611

VI Seminário sobre gênero:

“Educação, diversidades e práticas profissionais: diálogos interseccionais e (im)pactos sociais”